

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ANÁLISE ORGANIZACIONAL**

**REPRESENTAÇÃO PARITÁRIA NO PROCESSO DECISÓRIO COMO ELEMENTO  
MEDIADOR NA ATIVIDADE SIGNIFICADA**

**TESE**

**CURITIBA**

**2013**

**RAQUEL DORIGAN DE MATOS**

**REPRESENTAÇÃO PARITÁRIA NO PROCESSO DECISÓRIO COMO ELEMENTO  
MEDIADOR NA ATIVIDADE SIGNIFICADA**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, área de Concentração Estratégia e Organizações, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Doutor.

Orientadora: Profa. Dra. Yára Lúcia Mazziotti Bulgacov

**CURITIBA**

2013


**TERMO DE APROVAÇÃO**


**Raquel Dorigan de Matos**

**“REPRESENTAÇÃO PARITÁRIA NO PROCESSO DECISÓRIO COMO  
ELEMENTO MEDIADOR NA ATIVIDADE SIGNIFICADA”**


**TESE APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO  
GRAU DE DOUTORA NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, PELA  
SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**

  
**Prof.ª Dr.ª Yara Lúcia Mazziotti Bulgacov**  
(Orientadora/UFPR)

  
**Prof. Dr. José Henrique de Faria**  
(Examinador/UFPR)

  
**Prof.ª Dr.ª Jane Mendes Ferreira**  
(Examinadora/UFPR)

  
**Prof. Dr. Fernando Ramalho Martins**  
(Examinador/UNESP/Araraquara)

  
**Prof.ª Dr.ª Lis Andréa Pereira Soboll**  
(Examinadora/UFPR)

**27 de agosto de 2013**

À minha mãe e ao meu pai pelo amor dedicado.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha mãe, minha primeira professora. Obrigada por ter me alfabetizado, por ter me ensinado em pequenos gestos, profundos valores. Você sempre foi forte, sempre esteve presente, mas sempre respeitou os meus pensamentos e desejos. Obrigada por ter me ensinado a romper com o prescrito e a vencer os desafios.

Ao meu pai, por nunca ter decidido ou agido por mim, mas por ter me dado ensinamentos, apoio e estrutura familiar para que, assim, eu mesma pudesse fazer.

À minha irmã Hirmínia, que, sempre próxima a mim, tornou-se força indispensável em minha luta para vencer os desafios apresentados pela vida.

Às minhas irmãs Célia, e Júlia, que possuidoras de personalidades distintas, não menos valiosas umas das outras, são incansáveis exemplos em minha vida.

Ao meu cunhado Cláudio Diniz, pelo apoio e por seu exemplo de sabedoria e paciência.

Aos meus sobrinhos João Victor, Ana Luíza, Luís Felipe e José Antônio pela existência, provando que a vida sempre se renova e sempre haverá forças para acreditar na construção de uma nova realidade.

À Luciana Diniz, pelo carinho e presteza na assessoria linguística.

Aos meus professores Irmã Ilda, Leni e Toesca, que, cada um, à sua época e a seu modo, confiaram em mim e contribuíram para que eu superasse os obstáculos impostos pela vida estudantil.

À minha amiga Liliane Canopf, sempre disposta a ouvir minhas inquietações teóricas e pessoais.

Aos companheiros do Doutorado, pela convivência nesses anos, pelas diferenças de personalidade e de percepção da realidade que muito contribuíram para o meu aprendizado.

Aos amigos do Grupo de Pesquisa Prática, Subjetividade e Organizações e do Grupo de Pesquisa Economia Política do Poder, que nesses anos de discussão me ajudaram a avançar na compreensão do processo de construção social.

À Universidade Federal do Paraná, pelo Doutorado.

À Fundação Araucária, pela bolsa oferecida nesse período de estudo.

Aos Professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, pelo conhecimento transmitido.

À Lídia e Denize, secretárias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, pelo carinho e gentileza ao disponibilizarem as informações.

À Universidade Estadual do Centro-Oeste - UNICENTRO, pelo apoio oferecido por meio do Programa Capacitação Docente.

Aos meus colegas do Departamento de Administração da Universidade Estadual do Centro-Oeste - UNICENTRO, *Campus* de Irati, pelo companheirismo nesse período de estudos.

Ao Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra e à Mondragón Corporación Cooperativa, por possibilitar o desenvolvimento deste trabalho.

À Professora Norma da Luz, pelos conhecimentos transmitidos ao participar de minha Banca de Qualificação.

Ao meu amigo Fernando Ramalho Martins, que tanto me fez companhia no mestrado e me mostrou, em sua ausência em virtude da distância, a importância de termos um bom amigo por perto. E agora contribui para a realização deste estudo, participando da Banca de Defesa de Tese.

À Professora Jane Mendes, por aceitar o convite para participar da Banca de Defesa de Tese, contribuindo para o desenvolvimento deste estudo.

À Professora Lis Andréa Pereira Soboll, por compartilhar seus conhecimentos no Grupo de Pesquisa Economia Política do Poder, e por aceitar o convite para participar da Banca de Defesa de Tese.

Ao Professor José Henrique de Faria, por oferecer-me a possibilidade de desfrutar de sua competência científica, ensinando-me, com sua ética crítica, os caminhos de um conhecimento acadêmico libertador. Obrigada pelo carinho ao discordar dos meus posicionamentos, possibilitando o desenvolvimento dos meus pressupostos teóricos. Obrigada por me ajudar a construir a minha história.

À Professora Yára Lúcia Mazziotti Bulgacov, por aceitar ser minha orientadora. Obrigada por oferecer-me a possibilidade de conhecer outras teorias. Obrigada pela dedicação e carinho ao transmitir seus conhecimentos, fundamentais para a construção deste trabalho. Obrigada por respeitar a minha subjetividade e os meus limites e me apoiar nas adversidades vivenciadas no transcorrer do processo de desenvolvimento deste estudo.

## CÁLICE (Chico Buarque)

Pai! Afasta de mim esse cálice  
Pai! Afasta de mim esse cálice  
Pai! Afasta de mim esse cálice  
De vinho tinto de sangue

Como beber dessa bebida amarga  
Tragar a dor e engolir a labuta?  
Mesmo calada a boca resta o peito  
Silêncio na cidade não se escuta  
De que me vale ser filho da santa?  
Melhor seria ser filho da outra  
Outra realidade menos morta  
Tanta mentira, tanta força bruta

Como é difícil acordar calado  
Se na calada da noite eu me dano  
Quero lançar um grito desumano  
Que é uma maneira de ser escutado  
Esse silêncio todo me atordoa  
Atordoadado eu permaneço atento  
Na arquibancada, pra qualquer momento  
Ver emergir o monstro da lagoa

De muito gorda a porca já não anda (Cálice!)  
De muito usada a faca já não corta  
Como é difícil, Pai, abrir a porta (Cálice!)  
Essa palavra presa na garganta  
Esse pileque homérico no mundo  
De que adianta ter boa vontade?  
Mesmo calado o peito resta a cuca  
Dos bêbados do centro da cidade

Talvez o mundo não seja pequeno (Cale-se!)  
Nem seja a vida um fato consumado (Cale-se!)  
Quero inventar o meu próprio pecado (Cale-se!)  
Quero morrer do meu próprio veneno (Pai! Cale-se!)  
Quero perder de vez tua cabeça! (Cale-se!)  
Minha cabeça perder teu juízo. (Cale-se!)  
Quero cheirar fumaça de óleo diesel (Cale-se!)  
Me embriagar até que alguém me esqueça (Cale-se!)

## RESUMO

Este estudo aborda a relação entre a representação paritária e a aprendizagem expansiva. A problemática que norteia este estudo é como a construção da representação paritária enquanto elemento mediador da atividade significada pode contribuir para a aprendizagem expansiva na organização. Foi realizado um estudo de caso no projeto de parceria/cooperação entre o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra - MST e a Mondragón Corporación Cooperativa - MCC, na Região de Cantuquiriguaçu, no Paraná, Brasil. Ao apresentar a categoria da representação paritária como elemento mediador em um estudo amparado pela Teoria da Atividade, pretendeu-se demonstrar que a paridade participativa nas decisões constitui-se em uma justiça política, e essa paridade defronta-se com obstáculos que se encontram na constituição da sociedade (FARIA, 2011). A experiência de parceria/cooperação em questão demonstrou um anseio por participação em condições de igualdade para que se rompa o processo de alienação, o que levou à construção da tese que a representação paritária, expande e estimula a difusão do conhecimento e, ao destruir a estrutura social verticalmente hierarquizada, permite o alargamento de habilidades criativas nos sujeitos, constituindo uma possibilidade ampliada de aprendizagem expansiva em busca da superação dialética da totalidade da atividade. Nesse sentido, a representação paritária no processo de tomada de decisão é o elemento mediador necessário para que o trabalhador assuma coletivamente a responsabilidade sobre a gestão, sem a qual a participação reduz-se ao referendo de decisões burocraticamente definidas, inviabilizando o desenvolvimento das atividades pretendido pela aprendizagem expansiva. A experiência estudada apresenta progressos em termos de representação paritária, mas na totalidade da atividade não representa um enfrentamento capaz de superar grandes contradições.

Palavras-chave: Teoria da atividade. Representação paritária. Aprendizagem expansiva.



## **ABSTRACT**

This paper addresses the relationship between equal representation and expansive learning. The problematic that guides this study is based on how the construction of equal representation as a mediator of activity can contribute to expansive learning in the organization. A case study on the project involving partnership/cooperation between the Movement of Landless Rural Workers - MST and MCC - Mondragón Corporación Cooperativa was conducted in the area of Cantuquiriguaçu in Parana, Brazil. When presenting the category of equal representation as a mediator in a study supported by the Activity Theory, it was intended to demonstrate that participatory parity in decisions constitute itself into political justice, and it is faced with obstacles that lie in the constitution of society (Faria, 2011). The experience of cooperation/partnership discussed in this paper has demonstrated a desire for participation on equal conditions in order to break the process of alienation, which led to the construction of the thesis that equal representation expands and promotes the dissemination of knowledge and when destroying the vertically hierarchical social structure, it allows the extension of creative skills in subjects. This constitutes the possibility of expansive learning in pursuit of dialectical overcoming of the totality of the activity. In this sense, equal representation in decision-making is a necessary mediator for the worker to collectively assume responsibility for the management, without which participation is reduced to a referendum of decisions which are bureaucratically defined and prevents the development of activities pursued by expansive learning. The study shows progress on equal representation, but on the totality of the activity, it does not represent a clash capable of overcoming great contradictions.

**Keywords:** Activity Theory. Equal Representation. Expansive Learning.

## **RESUMEN**

Este estudio aborda la relación entre la igualdad de representación y aprendizaje expansivo. La cuestión que guía este estudio es la forma en la construcción de una representación igual como un mediador de la actividad significado puede contribuir al aprendizaje expansivo en la organización. Se realizó un estudio de caso sobre el proyecto de asociación/cooperación entre el Movimiento de los Trabajadores Rurales Sin Tierra-MST y Mondragón Cooperación Cooperativa - MCC, en la región de Cantuquiriguaçu Paraná, Brasil. En la presentación de la categoría de la igualdad de representación como mediador en un estudio respaldado por la Teoría de la Actividad, la intención de demostrar que la paridad en la participación en las decisiones constituye en una justicia política, y lo mismo se enfrenta a los obstáculos que se encuentran en la constitución de la sociedad (FARIA, 2011). La experiencia de cooperación/asociación en cuestión ha demostrado un deseo de participación en igualdad de condiciones por lo que se rompe el proceso de alienación, que llevó a la construcción de la tesis de que la igualdad de representación, expande y promueve la difusión del conocimiento y a destruir la estructura social verticalmente jerárquica permite la ampliación de las capacidades creativas de los sujetos constituyendo una posibilidad ampliada de aprendizaje expansivo en la búsqueda de la superación dialéctica de la actividad total. En este sentido, la igualdad de representación en la toma de decisiones es un mediador necesario al trabajador para asumir colectivamente la responsabilidad de la administración, sin la cual la participación se reduce al referéndum decisiones burocráticamente definidos, impidiendo el desarrollo de las actividades perseguidos por el aprendizaje expansivo. El experimento estudiado presenta los avances en la igualdad de representación, sino en toda la actividad no es un choque capaz de superar grandes contradicciones.

Palabras clave: Teoría de la actividad. La representación igualitaria. Aprendizaje expansivo.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1	A estrutura de um sistema de atividade humano .....	47
----------	---	----

## LISTA DE SIGLAS

AE	Administração e Economia
ATES	Assessoria Técnica, Social e Ambiental à Reforma Agrária
CEAGRO	Centro de Desenvolvimento Sustentável e Capacitação em Agroecologia
COAGRI	Cooperativa de Trabalhadores Rurais e Reforma Agrária do Centro-Oeste do Paraná
AMBIENS	Ambiens Sociedade Cooperativa
EJA	Ensino de Jovens e Adultos
EMATER	Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural
EP	Educação Popular
EPPEO	Economia Política do Poder e Estudos Organizacionais
IKERLAN	Centro de Investigações Tecnológicas
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
MCC	Mondragón Corporación Cooperativa
MCT	Ministério da Ciência e Tecnologia
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
MST	Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra
PMOD-FAE	Programa de Mestrado em Organizações e Desenvolvimento – Centro Universitário Franciscano
PROCERA	Programa de Crédito Especial para Reforma Agrária
PRV	Pastoreio Racional Voisin
SAIOLAN	Centro de Empresas e Inovação de Mondragón
SC	Santa Catarina
TGC	Técnico em Gestão Cooperativa
UNICENTRO	Universidade Estadual do Centro-Oeste

UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	22
1.2	JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA .....	22
1.3	OBJETIVOS DA PESQUISA .....	25
1.3.1	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>25</b>
1.3.2	<b>Objetivo específico.....</b>	<b>26</b>
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	26
<b>2</b>	<b>QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA .....</b>	<b>28</b>
2.1	TRADIÇÃO DA TEORIA DA ATIVIDADE .....	28
2.1.1	<b>O trabalho / a atividade / a prática .....</b>	<b>32</b>
2.1.2	<b>Mediação .....</b>	<b>37</b>
2.1.3	<b>Interação entre aprendizagem e desenvolvimento–a zona de desenvolvimento proximal .....</b>	<b>39</b>
2.1	<b>Aprendizagem expansiva .....</b>	<b>42</b>
2.2	TEORIA DO RECONHECIMENTO E A REPRESENTAÇÃO PARITÁRIA NAS ESFERAS DE DECISÃO .....	48
2.2.1	<b>A dimensão política .....</b>	<b>50</b>
2.2.1.1	<b>A representação paritária .....</b>	<b>53</b>
2.3	A CATEGORIA DA REPRESENTAÇÃO PARITÁRIA NA TEORIA DA ATIVIDADE: POSSIBILIDADE DE ARTICULAÇÃO .....	55
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>58</b>
3.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	59
3.1.1	<b>Perguntas de pesquisa .....</b>	<b>59</b>
3.2	REPRESENTAÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	60
3.2.1	<b>Definição constitutiva e elementos do campo empírico das categorias de análise</b>	<b>61</b>
3.2.2	<b>Definição de outros termos relevantes .....</b>	<b>65</b>
3.3	DELIMITAÇÃO E <i>DESIGN</i> DA PESQUISA .....	67
3.3.1	<b>Delineamento da pesquisa.....</b>	<b>67</b>
3.3.2	<b>Escolha do caso .....</b>	<b>68</b>
3.3.3	<b>Material empírico: fonte e coleta .....</b>	<b>68</b>
3.3.4	<b>Análise e tratamento do material empírico .....</b>	<b>69</b>
3.4	LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	72
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>73</b>

4.1	A ORGANIZAÇÃO EM ANÁLISE .....	73
4.1.1	<b>O movimento dos Trabalhadores Rurais sem Terra – MST</b> .....	73
4.1.1.1	<u>O Brasil e a Reforma Agrária</u> .....	74
4.1.2	<b>Mondragón Corporación Cooperativa – MCC</b> .....	82
4.1.3	<b>MST e MCC – uma possibilidade de parceria/cooperação</b> .....	89
4.1.4	<b>A Região de Cantuquiriguaçu no Paraná</b> .....	98
4.2	A ANÁLISE TEÓRICO-EMPÍRICA .....	102
4.3	A REPRESENTAÇÃO PARITÁRIA COMO ELEMENTO MEDIADOR .....	102
4.3.1	<b>A perspectiva do Movimento dos Trabalhadores Rurais sem Terra</b> .....	103
4.3.1.1	<u>Entrevistada – Eliane</u> .....	103
4.3.1.2	<u>Entrevistado – Francisco</u> . ....	114
4.3.1.3	<u>Entrevistado – Pedro</u> .....	118
4.3.2	<b>A perspectiva de Mondragón Corporación Cooperativa – MCC</b> .....	122
4.3.2.1	<u>Entrevistado – José Luiz</u> .....	123
4.3.3	<b>A experiência da parceria/cooperação entre MST e MCC – significados identificados nas entrevistas</b> .....	127
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	129
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	132
	<b>APÊNDICE – ENTREVISTAS</b> .....	137

## 1 INTRODUÇÃO

José Saramago, prêmio Nobel de Literatura, nos propõe uma reflexão: qual a maneira que devemos observar o mundo? E somos unicamente observadores? Assim ele nos fala em *As palavras* de Saramago (2010, p. 49):

Quando eu morrer... se pusessem uma lápide no lugar onde ficarei, poderia ser algo assim: “Aqui jaz, indignado, fulano de tal”. Indignado, claro, por duas razões: a primeira, por já não estar vivo, o que é um motivo bastante forte para indignar-se; e a segunda, mais séria, indignado por ter entrado num mundo injusto e ter saído de um mundo injusto.

O que eu digo é que eu tenho, como cidadão, um compromisso com o meu tempo, com o meu país, com as circunstâncias, digamos, do mundo. Eu não posso virar as costas a tudo isso e ficar a contemplar a minha obra. O futuro irá julgar a obra do autor, mas o presente tem o direito de fazer um juízo sobre o autor, o que ele é.

Não vou usar a literatura, como nunca o fiz, para fazer política; isso não faz parte dos meus planos.

Estou comprometido com a vida até o último dos meus dias, e me esforço para mudar as coisas, e, para isso, não tenho outro remédio que não seja fazer o que faço e dizer o que sou.

Ao poder não peço nada porque nunca dá nada. Ao poder tem que se arrancar o poder, diminuí-lo, porque não necessita de ser absoluto para corromper absolutamente.

As verdades únicas não existem: as verdades são múltiplas, só a mentira é global.

A presente pesquisa originou-se, por um lado, dos estudos desenvolvidos no Grupo de Pesquisa Economia Política do Poder e Estudos Organizacionais sobre as formas coletivistas de gestão, poder e trabalho. De outra parte, das discussões realizadas no Grupo de Pesquisa Práticas, Subjetividade e Organizações dos trabalhos desenvolvidos por Engeström sobre a Teoria da Atividade e em suas raízes em Vigotski e Leontiev, buscando das possibilidades de aproximação de ambos.

O sistema de capital, visto como um modo de controle sociometabólico, apresenta-se como um sistema de controle sem sujeito, haja vista que os interesses e desejos subjetivos,



mesmo daqueles que implementam os imperativos do capital, são suplantados pelas determinações e imperativos objetivos desse sistema. A personificação do capital ocorre quando seus ditames são postos em prática pelo “pessoal controlador”. Contudo, o próprio controlador é controlado pelas exigências do sistema (MÉSZÁROS, 2002).

O fundamento do sistema capitalista está na exploração do trabalho não pago. Assim, “o capital degrada o trabalho, sujeito real da reprodução social, à condição de objetividade reificada e com isso derruba, não somente na teoria, mas na prática social palpável, o verdadeiro relacionamento entre sujeito e o objeto” (MÉSZÁROS, 2002, p. 126). A compra e a venda da força de trabalho (mercadoria) e a submissão daquele que está vendendo (proletário), aos controles e disciplinas impostas pelo comprador (capitalista), são inerentes ao modo de produção capitalista. Contudo, as condições de compra e os mecanismos de poder utilizados assumem características e formas variadas.

A natureza contraditória das relações de produção dá-se à medida que a força de trabalho passa a ser categorizada como mercadoria, portanto, propriedade do capital. A divisão dos sujeitos em proprietários dos meios de produção (capitalistas) e em vendedores da força de trabalho (proletários) determina a contradição primeva.

Dessa feita, a mercadoria força de trabalho, ao realizar o seu valor de troca, possibilita a alienação do seu valor de uso (MARX, 1985). Assim, a compra da força de trabalho determina que ela pertence ao comprador (capitalista). No processo de trabalho, o valor pago pelo tempo de uso da força de trabalho determina que tal força pertence ao empregador, e não mais ao indivíduo que a vendeu. O comprador, ou capitalista, portanto, intensifica a utilização do uso da mercadoria força de trabalho, procurando fazer pleno uso da sua propriedade, evitando espaços de tempo ociosos durante a jornada de trabalho, dado que possui um prazo determinado para aplicá-la. Ademais, determina-se um regulamento proibindo o uso indevido de meios de produção, que pode repercutir no retorno do capital investido (MARX, 1985).

Faria (2004), argumenta que o proprietário dos meios de produção e do direito do uso da força de trabalho detém o controle do processo produtivo, podendo definir as condições do processo de trabalho, estabelecendo assim a alienação e/o estranhamento em relação ao produto do trabalho por parte do sujeito trabalhador. “Assim, a relação original entre o sujeito e o objeto da atividade produtiva é completamente subvertida, reduzindo o ser humano ao *status* desumanizado de uma mera ‘condição material de produção’. O ‘ter’ domina o ‘ser’ em todas as esferas da vida” (MÉSZÁROS, 2002, p. 611).

Na sociedade capitalista, na qual predomina a divisão do trabalho, existe a possibilidade de os indivíduos se especializarem em tarefas que não estejam relacionadas à sua subsistência, originando segmentação no conhecimento. Em todas as fases de socialização que compõem a biografia individual, é possível observar que, das formas mais diversas, o indivíduo opera sobre si uma modificação da realidade para fins de melhor adequação ao convívio em sociedade. Verifica-se, dessa maneira, o assentimento (aceitação) de uma realidade que permite ao indivíduo a economia de tempo e esforço para conviver. Por esse motivo, as relações de produção de base capitalista tendem a explorar formas de amenizar as contradições inerentes à subjetividade humana em conflito, para que não seja comprometida a própria estrutura da reprodução social (CAIADO, 2003).

Esse processo também se estende às formas de gestão do trabalho, que tendem a desenvolver ferramentas potencializadoras do controle da subjetividade do trabalhador. Afinal, é no cotidiano do trabalho que o trabalhador lança mão de ações e de recursos necessários à harmonia do fluxo produtivo, sendo que a intensidade do esforço por ele despendido denota o grau de envolvimento com os ideais da produção. Assim, demonstra-se o caráter antagônico do capital e do trabalho, forças que interagem a fim de viabilizar a criação de valor no sistema de reprodução material.

De acordo com Pagès (1987), as organizações constituem um sistema dialético em relação aos elementos constitutivos do sistema social no qual se inserem. Nesse sentido, o sistema de poder articulado pelas organizações também é dialético. Ou seja, somente pode ser compreendido no que se refere às contradições produzidas e reproduzidas ao procurar ocultar as contradições.

O mundo do trabalho passou a ser palco de profunda repercussão desse novo cenário em curso na economia global. O desemprego e a desigualdade de salários e de renda são crescentes entre nações ricas e pobres, bem como no interior de cada país, especialmente nas economias não desenvolvidas, que, na tentativa de superar as condições de periferia do dinamismo mundial, exercem a função de uma grande feira internacional de concorrência pelo oferecimento de mão de obra a custos decrescentes (POCHMANN, 2001).

Ao refletir acerca da importância da relação trabalho-identidade compreende-se que o conhecimento significativo está profundamente relacionado à vida diária do trabalho e à aquisição de novo conhecimento, a aprendizagem, que é socialmente construída nas práticas do trabalho. “A educação é, portanto, meio de apreensão da importância do trabalho e, por conseguinte, da transformação de cada homem em ser humano” (BOLEIZ JUNIOR, 2008, p.155). “O modo pelo qual o homem transcende a natureza, diferenciando-se dos outros

animais e se constituindo em ser humano, não se relaciona a nenhuma característica filosófica ou metafísica da condição humana; refere-se a algo de essência muito prática e concreta, característica que se manifesta unicamente a partir de sua condição de humanidade, ao mesmo tempo que lhe proporciona a garantia dessa condição: o trabalho” (BOLEIZ JUNIOR, 2008, p.152).

Este estudo toma a “prática social na organização” como objeto de pesquisa em busca do entendimento da “realidade organizacional empírica”. O entendimento da organização como prática social se estabelece nos estudos organizacionais com maior ênfase a partir da publicação em 2010 do *Cambridge Handbook Strategy us Pratices* (BULGACOV; VIZEU, 2011). A prática social pode ser compreendida como um fenômeno empírico da vida cotidiana dos sujeitos ou grupos de sujeitos com suas concernentes experiências, enfatizando a interdependência das relações entre os indivíduos e o mundo. Em uma perspectiva teórica, a prática social pode contribuir para a construção e para a compreensão da experiência diária dos sujeitos e de seus grupos em sistemas de atividade. Do ponto de vista ontológico pode ser entendida como a natureza do ser, da matéria com que o fenômeno é constituído, sendo histórico e social, organizado por atividades dos sujeitos ou grupos de sujeitos (KEMMIS; MCTAGGART, 2002; ORLIKOWSKI, 2010).

A Teoria da Atividade na perspectiva da Psicologia Histórico-Cultural Russa busca a construção e a compreensão da prática social. Para tal, propõe uma metodologia de análise da prática social organizacional tendo por categoria teórico-metodológica a “atividade” e os procedimentos de descrição e análise dessa prática, buscando reconhecer um conjunto de conhecimentos tácitos e mediações sociais (ORLIKOWSKI, 2010; BULGACOV *et al.*, 2013). Tendo por base esse entendimento, a prática social é compreendida como um “sistema de atividade situada” em tempo concreto, em um processo histórico e de mudança, como uma realidade aparente, produzida por seus participantes e produzindo-os em um movimento em espiral de transformar-se reflexivamente (ENGESTRÖM, 1987, 2001, 2002 e 2006; BULGACOV; VIZEU, 2011; KEMMIS; MCTAGGART, 2002). Nesse sentido, a participação dos sujeitos é assegurada mediante a representação paritária.

A representação paritária dos sujeitos na esfera de decisão, abarcada neste estudo, é caracterizada por um contíguo de demandas, como: a supressão da hierarquia; colaboração/cooperação entre os setores de produção econômica e social; participação direta e efetiva; democratização das decisões, pela possibilidade de audição imparcial às reivindicações dos que reclamam defesa de interesses sociais comuns e compartilhados; autocontrole do processo de trabalho pelos produtores diretos; autogestão da organização

coletivista de trabalho; colaboração no planejamento e na execução dos projetos sociais; partilha das responsabilidades em todas as instâncias; preservação e valorização do trabalho coletivo.

O grau de controle que os sujeitos têm sobre quaisquer decisões em particular, as questões que envolvem essas decisões e o nível político no qual as questões objeto de tais decisões são definidas apresentam-se como elementos significativos na caracterização da participação paritária. Dessa forma, entende-se que o acesso e o domínio de informações relevantes no processo de decisão estabelece o nível da participação, podendo ser caracterizada como paritária ou não (FARIA, 2011). A participação nos processos decisórios possibilita a aprendizagem, visto que a aprendizagem é de natureza social.

A realidade material que prevalece neste momento do século XXI apresenta novos desafios para concepções de aprendizado. Esses desafios são mediados e estabelecidos pelos entendimentos de aprendizado cultural e historicamente situado desenvolvidos em momentos singulares de tempo e espaço.

A conceitualização de zona de desenvolvimento proximal fornece subsídios para o entendimento do curso interno do desenvolvimento, possibilitando esboçar o futuro próximo do sujeito e seu estado dinâmico de desenvolvimento e favorecendo o acesso ao que já foi atingido e àquilo que está em processo de construção. Esse processo mantém característica dinâmica: “a zona de desenvolvimento proximal hoje será o nível de desenvolvimento real amanhã – ou seja, aquilo que o sujeito pode fazer com assistência hoje, ela será capaz de fazer sozinho amanhã”(VIGOTSKI, 2011, p. 98). O “bom aprendizado” é aquele que precede ao desenvolvimento.

A aprendizagem humana implica uma natureza social específica desencadeando a possibilidade de os sujeitos se envolverem na vida intelectual daqueles que as cercam. O processo de aprendizagem apresenta-se de forma coletiva.

O aprendizado cria a zona de desenvolvimento proximal quando possibilita o surgimento de vários processos internos de desenvolvimento, que são mobilizados quando o sujeito interage com outras pessoas em seu ambiente e em cooperação com os seus companheiros. Esses processos, quando internalizados, compõem o desenvolvimento independente dos sujeitos.

Entendendo que atividades estão em constante mudança, que atividades historicamente construídas carecem de variados tipos de conhecimento e aprendizagens distintas, Engeström (1987, 2001, 2002) propõe o conceito de aprendizagem expansiva como resultado da chamada coconfiguração de trabalho, entendendo essa aprendizagem como

transformadora e, conseqüentemente, capaz de ampliar os objetos compartilhados de trabalho por meio de novos conceitos, modelos e novas ferramentas objetivadas e articuladas. Sua proposta integra os aspectos culturais e sociais da aprendizagem.

Engeström e Sannino (2010) entendem que o aprendizado, além de ser transformador, deve ser horizontal e dialógico, gerador de conhecimento e transformador da atividade. A expressão desse aprendizado se dá na transposição de limites, no entrelaçamento, na troca e na negociação. O aprendizado expansivo deve estar enraizado, embrenhando as trilhas cognitivas.

Considera-se que a representação paritária possibilita que assuntos coletivos, determinantes da vida em sociedade, sejam apropriados pelos sujeitos e a aprendizagem expansiva possa ser capaz de redefinir em um processo histórico uma atividade, buscando a superação de sua contradição interna por meio da ampliação do objeto na atividade e da criação de novas ferramentas e formas de organização social do trabalho (ENGESTRÖM; SANNINO, 2010). Neste estudo buscamos compreender a contribuição da representação paritária como elemento mediador do sistema de atividade situada para a aprendizagem expansiva.

Por entendermos que as organizações são permeadas por relações contraditórias estabelecidas entre o capital e o trabalho e que o sujeito constitui e é constituído no social, procuramos estabelecer para esta pesquisa a perspectiva de organizações que se pretendem alternativas em sua gestão, fazendo o enfrentamento ao sistema econômico.

A presente pesquisa busca compreender o sistema de atividade significada, tendo como elemento mediador a representação paritária, no processo de cooperação entre duas organizações. O processo de cooperação deu-se mediante a parceria entre o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra-MST e a Mondragón Corporación Cooperativa-MCC, estabelecendo a troca de experiências e desenvolvendo, dessa feita, um processo de aprendizagem mútuo.

Este estudo leva em consideração o fato de que predomina entre o pesquisador e seu objeto de estudo uma interação dinâmica e contraditória, e que a percepção do sujeito pesquisador e sua condição de interpretação do real move-se à medida que investiga. Ao mesmo tempo, move-se o real, que não apenas fornece ao investigador novos elementos como revela a essência dialética dos seus elementos constitutivos: “sujeito e objeto não se constituem em uma unidade, mas interagem dinâmica e contraditoriamente” (FARIA, 2004).

A presente proposta de estudo classifica-se como de abordagem qualitativa. Esse tipo de pesquisa social se distingue por objetivar a apreensão e o entendimento de fenômenos

sociais com o menor afastamento possível do seu ambiente natural, de modo que não se buscam apenas regularidades nem relações estritamente lineares, mas sim relações complexas e associações dinâmicas nas quais a compreensão/percepção dos sujeitos da pesquisa, e daquilo que os levou a agir como agiram, compõem um conjunto de elementos significativos para a pesquisa (DENZIN; LINCOLN, 2006; GODOI; BALSINI, 2006; STAKE, 2011).

## 1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Diante das argumentações iniciais, o tema central desta proposta de pesquisa é entender como o movimento de construção (processo) da representação paritária, como elemento mediador na atividade significada, pode contribuir para a aprendizagem expansiva na organização, ou seja,

**Como a construção da representação paritária, enquanto elemento mediador na atividade significada, pode contribuir para a aprendizagem expansiva na organização?**

## 1.2 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA

A presente pesquisa originou-se, por um lado, dos estudos desenvolvidos no Grupo de Pesquisa Economia Política do Poder e Estudos Organizacionais das formas coletivistas de gestão, poder e trabalho. De outra parte, decorre também das discussões realizadas no Grupo de Pesquisa Práticas, Subjetividade e Organizações dos estudos desenvolvidos por Engeström sobre a Teoria da Atividade, em busca das possibilidades de aproximação nesses estudos.

Em seus estudos Vigotski (1982) afirma que há uma dependência recíproca extremamente complexa e dinâmica entre o desenvolvimento e a aprendizagem. É na interação do sujeito com o meio social e com a cultura que se dá o desenvolvimento das pessoas e da atividade. A atividade é mais que uma simples resposta natural a um estímulo externo, é por meio dela que o sujeito revela a sua possibilidade de estabelecer sentidos e significados. A atividade, diretamente relacionada ao conceito marxista de *práxis*, entendida

como atividade histórica concreta que dá conta da especificidade, isto é, do caráter social e histórico, da sobrevivência e do desenvolvimento humano. Ressalta-se que a criatividade é um processo social permeado por culturas, artefatos e ferramentas e “aponta para a natureza política do desenvolvimento das ideias, bem como a sutileza e complexidade que sustenta a aparente simplicidade e os processos de sua renovação” (DANIELS, 2011, p.12).

Engeström e Sannino (2010) entendem que o aprendizado, além de ser transformador, deve ser horizontal e dialógico, gerador de conhecimento e transformador da atividade. A expressão desse aprendizado se dá na transposição de limites, no entrelaçamento, na troca e na negociação. A expressão do aprendizado expansivo deve estar enraizada, embrenhando as trilhas cognitivas.

A aprendizagem expansiva deve ser capaz de redefinir em um processo histórico uma atividade, buscando a superação de sua contradição interna por meio da ampliação do objeto na atividade e da criação de novas ferramentas e formas de organização social do trabalho (ENGESTRÖM; SANNINO, 2010).

Todo o processo da aprendizagem expansiva remete-se a situações coletivas de criação de um novo objeto para a atividade, em busca de uma mudança suficiente para superar uma contradição geradora de crise. Engeström e Sannino (2010) consideram a aprendizagem como uma atividade que se situa em um sistema de atividade.

Engeström em seus estudos, denominados Terceira Geração da Teoria da Atividade, apresenta elementos mediadores no sistema de atividade humana que estabelecem o caráter das relações existentes na atividade e entre os seus participantes e procura identificar os fatores a considerar ao desenvolver um sistema de aprendizagem.

As considerações anteriormente apresentadas acerca da Teoria da Atividade consideram o caráter sócio-histórico do homem, envolto em um processo dialético de produção e reprodução da realidade social.

Para que se entenda processo dialético é necessário estender a compreensão do processo social em que se dá o processo de renovação. A vida social deve ser entendida em suas estruturas objetivas materiais, sociais e culturais, bem como em suas práticas e experiências que são constituídas e constituem os indivíduos e grupos.

Nesse sentido Daniels (2011, p. 212-19) destaca elementos significativos que não são contemplados nos estudos desenvolvidos por Engeström:

No trabalho de Engeström (1996a) no âmbito da teoria da atividade, a produção do resultado é discutida, porém não a produção e a estrutura da própria ferramenta. As regras, a comunidade e a divisão do trabalho são analisadas segundo as contradições

e os dilemas que surgem no sistema de atividade especificamente com respeito à produção de objetos. A produção do artefato cultural, o discurso, não é analisada segundo o contexto de sua produção, isto é, as regras, a comunidade e a divisão do trabalho em que sujeitos estão posicionados. [...] Na abordagem de Engeström do CHAT, o sujeito é frequentemente discutido em termos de indivíduos, grupos ou perspectivas/concepções. Eu argumentaria que o modo como os sujeitos são posicionados em sua mútua relação em uma atividade traz consigo implicações para o empenho em ferramentas e objetos. Pode também acarretar em implicações para as maneiras como as regras, a comunidade e a divisão do trabalho regulam as ações de indivíduos e grupos.

Nosso propósito neste estudo é enriquecer o entendimento do modo como os sujeitos são posicionados em sua mútua relação em uma atividade. Para tanto, buscamos a inclusão da categoria representação paritária no processo decisório como elemento mediador no sistema de atividade, que se justifica com a argumentação de Fraser e Faria.

A dimensão política de justiça estabelece os critérios de pertencimento social e determina quem se inclui como membro. Ela estabelece também os procedimentos para reconhecer e resolver os conflitos das dimensões econômica e social, no que se refere à delimitação de quem pode reivindicar redistribuição e reconhecimento, bem como compreender e arbitrar essas reivindicações (FRASER, 2008).

As demandas da dimensão política da justiça são o pertencimento e o procedimento, sendo a representação seu mote. De um lado, no que se refere ao estabelecimento de limites do político, a representação aparece em uma perspectiva de pertencimento social. Em uma definição de quem é incluído ou excluído da comunidade dos que têm direito a reivindicações de justiça. De outro lado, no que diz respeito às regras de decisão, se estabelece o interesse por procedimentos que estruturam os processos públicos de confrontação. Nesse ponto, o interesse se concentra nas condições nas quais os incluídos na comunidade política estabelecem suas reivindicações e arbitram suas disputas.

O direito à estima social como uma condição de oportunidades iguais é universal. A participação paritária na esfera da decisão como supressão da hierarquia viabiliza a superação do estranhamento/alienação, possibilitando que assuntos coletivos, determinantes na vida em sociedade, sejam apropriados pelos sujeitos (FARIA, 2011).

Ao propormos a representação paritária como elemento mediador na atividade significada buscamos romper as dicotomias objetivo/subjetivo, interno/externo, bem como



nos distanciar de uma percepção naturalizante, fundamentada em uma visão metafísica de homem. A representação paritária nos permite uma análise das determinações inseridas em um processo dialético, não linear, no qual as deliberações são percebidas como elementos constitutivos do sujeito.

A categoria representação paritária como elemento mediador não tem apenas o papel de conectar a singularidade e a universalidade, mas sim de ser o centro organizador objetivo dessa relação, permitindo a intercessão de um elemento/processo em uma relação tida como direta e linear. A mediação refere-se “a uma instância que relaciona objetos, processos ou situações entre si; a partir daí o conceito designará um elemento que viabiliza a realização de outro que, embora distinto dele, garante a sua efetivação, dando-lhe concretude” (SEVERINO, 2002, p. 44).

A análise da representação paritária, em seu processo político democrático de definição de “quem” é ou não é membro no espaço político do sistema de atividade gerador da aprendizagem expansiva, constitui um traço significativo da pesquisa que busca compreender uma concepção enriquecida da prática social nas organizações.

A definição do campo empírico como sendo a prática do projeto de cooperação entre o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra-MST e a Corporación Cooperativa Mondragón-MCC se deu por entender a importância dos movimentos sociais para o processo de transformação social, bem como pelo fato de que os estudos desenvolvidos no Brasil sobre práticas organizacionais pouco avançaram no entendimento de uma gestão democrática em organizações que se apresentam como modelos alternativos e de oposição ao sistema de capital, ainda que inseridas em sua lógica.

### 1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Na sequência são apresentados os objetivos desta proposta de trabalho, a saber:

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Analisar como a representação paritária, entendida enquanto um elemento mediador na atividade significada, pode contribuir para aprendizagem expansiva na organização.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Caracterizar o contexto social e coletivo do sistema de atividade de cooperação/parceria entre o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra-MST e a Mondragón Corporación Cooperativa-MCC.
- Identificar os elementos que caracterizam a demarcação de “quem” é e não é membro no espaço político.
- Identificar como é percebida a representação paritária no sistema de atividade.
- Verificar as possibilidades de aprendizagem expansiva no sistema de atividade, mediado pela representação paritária.

## **1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO**

Este projeto está estruturado em cinco capítulos. O primeiro deles, contemplado nesta seção introdutória, contém a apresentação do tema e do problema estudado e também os objetivos específicos que conduzem à elaboração do objetivo central da proposta pesquisa. No segundo capítulo é apresentada a fundamentação teórica da pesquisa desenvolvida, percorrendo acerca dos temas aqui relacionados: i) tradição da Teoria da Atividade, i-i) o trabalho / a atividade / a prática, e i-ii) a mediação, i-iii) interação entre a aprendizagem e o desenvolvimento – a zona de desenvolvimento proximal (ZDP), i-iv) aprendizagem expansiva; ii) teoria do reconhecimento e a representação paritária nas esferas de decisão, ii-i) a dimensão política, ii-i-i) a representação paritária. O terceiro capítulo explicita os procedimentos metodológicos empregados, bem como as categorias de análise envolvidas e suas definições constitutivas e os elementos do campo empírico e, por fim, a caracterização

do caso pesquisado neste estudo. O quarto capítulo apresenta a análise dos dados empíricos. O quinto e último capítulo apresenta as considerações finais deste estudo.

## 2 QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

### 2.1 TRADIÇÃO DA TEORIA DA ATIVIDADE

A Teoria da Atividade é uma linha teórica e de pesquisa interdisciplinar que estabelece suas origens na Psicologia Histórico-Cultural Russa, iniciada nas décadas de 1920 e 1930, de Vigotski, Lúria e Leontiev (CASSANDRE; BULGACOV; CAMARGO, 2011).

A obra de Lev Semyonovich Vigotski (1896-1934), na Psicologia Histórico-Cultural e na Psicologia Sócio-Histórica, apresenta um entendimento capaz de suplantiar a visão dicotômica estabelecida entre a Psicologia Experimental e a Psicologia Social de base funcionalista. O materialismo histórico-dialético em Marx é responsável por fundamentar os estudos de Vigotski na compreensão da natureza humana e de seu desenvolvimento psicológico como um processo histórico. Para ele, o funcionamento psicológico está enraizado nas relações sociais, sendo que estas se desenvolvem e são produzidas na cultura em um processo histórico (VIGOTSKI, 2007).

Em seus estudos Vigotski afirma que há uma dependência recíproca extremamente complexa e dinâmica entre o desenvolvimento e a aprendizagem. É na interação do sujeito com o meio social e com a cultura que se dá o desenvolvimento das pessoas e da atividade. A atividade é mais que uma simples resposta natural a um estímulo externo, é por meio dela que o sujeito revela a sua possibilidade de estabelecer sentidos e significados. A atividade, entendida como atividade histórica concreta que dá conta da especificidade, isto é, do caráter social e histórico, da sobrevivência e do desenvolvimento humano.

A Teoria da Atividade considera a atividade historicamente em desenvolvimento como unidade teórica de análise (ENGESTRÖM; MIETTINEN *et al.*, 1999). A compreensão da atividade como princípio explanatório vincula-se ao contexto da psicologia soviética na década de 1920, voltada para a busca de elementos que distinguem o humano do animal, inserindo uma visão histórica dos estágios de desenvolvimento e das formas de realização da consciência humana (KOZULIN, 2002).

Os estudos empreendidos por Vigotski procuram desvelar os processos pelos quais a mente humana é constituída. O autor ressalta que a criatividade é um processo social permeado por culturas, artefatos e ferramentas e “aponta para a natureza política do

desenvolvimento das ideias, bem como a sutileza e complexidade que sustenta aparente simplicidade e os processos de sua renovação” (DANIELS, 2011, p.12).

Para Vigotski o isolamento conceitual de consciência e comportamento estabelecia um entendimento falacioso de ambos. Ele estabeleceu que a “consciência é um problema da estrutura do comportamento”, “um aspecto da atividade humana do trabalho”. O autor sustentou que o desenvolvimento de uma teoria psicológica adequada deve ser composta por construtos que possibilitem que a consciência e o comportamento sejam conceitualizados como elementos de um todo unificado (MINICK, 2002). Assim, a consciência se estabelece na experiência sociocultural historicamente desenvolvida.

Para se compreender o mecanismo que permite o desenvolvimento de processos psicológicos no indivíduo por meio da experiência social e cultural, Vigotski identificou a linguagem e a interação social que ela medeia. Em decorrência dessa perspectiva, seus estudos se encaminharam para o entendimento das funções mentais superiores, compostas por atenção voluntária, memória voluntária e pensamento racional, volitivo, dirigido a um objetivo.

A origem das funções mentais superiores, segundo Vigotski (2011), inclui dois componentes. Primeiro, ele afirma que as funções mentais superiores são compostas pela mediação do comportamento por signos e sistema de signos, tendo destaque a linguagem. Os signos são entendidos como ferramentas psicológicas que auxiliam o domínio ou o controle de processos comportamentais, da própria pessoa ou de outrem, alterando o fluxo e a estrutura das funções mentais. Vigotski chamou essa unidade básica das funções mentais superiores de “ato instrumental” (MINICK, 2002).

Segundo, por meio da função primária da linguagem como forma de interação social e comunicação, Vigotski explica o desenvolvimento histórico e ontogênico das formas mediadas de comportamento. Para ele, as formas volitivas superiores do comportamento humano surgem na interação social, na participação do indivíduo em comportamentos sociais mediados pela linguagem. A participação do indivíduo na atividade social se dá por meio da mediação das ferramentas psicológicas e da linguagem utilizadas pelo indivíduo e pelos outros em um processo de influência recíproca.

Em decorrência desse processo, a organização e os meios de atividade social são apropriados pelo indivíduo e, consequentemente, internalizados, estabelecendo o desenvolvimento de funções mentais mediadas, voluntárias, historicamente desenvolvidas.

O princípio geral implícito ao desenvolvimento das funções mentais superiores foi estabelecido por Vigotski (1960) (*in* MINICK, 2002, p.38) da maneira que se apresenta:

Qualquer função mental superior foi externa [e] social antes de interna. Foi outrora uma relação social entre duas pessoas [...]. Podemos formular a lei genética geral do desenvolvimento cultural da seguinte maneira: qualquer função no desenvolvimento cultural da criança aparece duas vezes ou em dois planos [...]. Ela aparece primeiro entre pessoas como uma categoria intermental, e em seguida dentro da criança como uma categoria intramental. Isso é igualmente verdadeiro acerca da atenção voluntária, da memória lógica, da formação de conceitos e do desenvolvimento da vontade.

Para Vigotski as funções mentais superiores são sociais. Primeiro, porque seu desenvolvimento é parte do desenvolvimento do sistema sociocultural e sua existência decorre do ensino-aprendizagem por meio da transmissão de geração em geração. Segundo, elas nada mais são do que a organização e os meios do comportamento social real que foi apropriado pelo indivíduo e internalizado (VIGOTSKI, 2011). Dessa forma, o social não está apenas preso a mecanismos únicos de desenvolvimento psicológico, como a interação social e a internalização, mas a tipos de processos mentais naturalmente sociais, especificamente as funções psicológicas superiores.

O entendimento das funções mentais superiores e seu desenvolvimento propiciou uma relação entre um importante aspecto da consciência humana e do comportamento social humano. “Ao adaptar os meios de mediação e os modos de organização implicados no desempenho de certas ações num plano social ou “intermental” e ao usá-los para mediar a atividade, o indivíduo desenvolve não somente meios de desempenhar ações específicas como também tipos qualitativamente novos de funções mentais” (MINICK, 2002, p.39). O desenvolvimento dessas funções mentais é entendido em um movimento que abarca a experiência individual em interação social, bem como a transformação do comportamento social no plano intermental para o plano intrapsíquico. Esse entendimento do desenvolvimento psicológico fundamentou a interação conceitual de comportamento e consciência. Dessa forma, é possível o desenvolvimento de uma análise unificada do comportamento e da consciência reconhecendo ao mesmo tempo a natureza sócio-histórica única da mente humana.

A abordagem sócio-histórica percebe o homem como unidade de corpo e mente de um ser biológico e social, membro da espécie humana, participante do processo histórico, permeado por uma cultura, criador de ideais e consciência, envolto em um processo dialético de produção e reprodução da realidade social (FREITAS, 1996; DANIELS, 2011).

A contribuição de Engeström (2001) para o entendimento da Teoria da Atividade é pautada pelo desenvolvimento de cinco princípios. O primeiro princípio refere-se ao sistema de atividade, que se apresenta de forma coletiva, orientado para o objeto e mediado por artefatos culturais ou instrumentos. O sistema de atividade é a primeira unidade de análise e deve ser analisado tomando por base a rede de relações com outros sistemas de atividade, em um processo em movimento.

As ações individuais ou de grupos dirigidas para os objetivos são basicamente independentes, estão subordinadas a unidades de análise quando relacionadas ao sistema de atividade. Os sistemas de atividades concretizam-se por si próprios, desencadeando ações e operações.

O segundo princípio comporta a multiplicidade de vozes. Engeström (2001) pondera que os artefatos, regras e a divisão do trabalho são carregados de história, valores, posições dos sujeitos que estruturam a atividade e demandam diferentes ações de negociação e colaboração. Dessa forma, o sistema de atividade é uma comunidade de múltiplos pontos de vista, tradições e interesses, que, para a apreensão, devem ser considerados.

A historicidade é apresentada por Engeström (2001) como o terceiro princípio. O sistema de atividade é construído e reconstruído em um movimento histórico. Esse princípio não pode ser desprezado na compreensão dos processos e problemas que levaram a essa formação ou transformação.

A contradição apresenta-se como o quarto princípio, sendo entendida como tensões entre elementos de um sistema de atividades, assim como entre sistemas de atividade. É também entendida como força motriz de transformação.

O quinto princípio estabelecido por Engeström (2001) é a aprendizagem expansiva. Esse princípio abarca as possibilidades de transformações expansivas nos sistemas de atividade quando questionados e reestruturados em seu movimento.

De acordo com o exposto até aqui, apresentamos um panorama de construção teórica dos conceitos da Teoria da Atividade. Para os fins analíticos e operacionais aos quais se propõe o presente estudo, discutiremos alguns conceitos: o de atividade, o de mediação, o de zona de desenvolvimento proximal e o de aprendizagem expansiva, a fim de que seja possível visualizar e elaborar os contornos desta pesquisa.

### 2.1.1 O trabalho / a atividade / a prática

Para Marx (1985), qualquer ato de trabalho é uma atividade produtiva de um determinado tipo que visa a um objetivo determinado, sendo considerado trabalho útil ou concreto, em que o produto é o valor de uso. É o fundamento da vida humana, o instrumento de mediação entre o homem e a natureza. Por meio do trabalho, enquanto atividade consciente, o homem regula e domina a natureza para a concretização de seus fins. Assim, o trabalho é o instrumento pelo qual o homem controla a natureza e, como resultado dessa interação, constrói a si mesmo, os objetos e a estrutura social. A alteração dos meios de trabalho, alterando, também, as relações entre os homens, possibilita a mudança social. O trabalho institui o homem, fortalece sua força produtiva e estabelece os fundamentos para que se construam as relações sociais.

Considerando que os homens fazem sua própria história, Marx (1985) sustenta o aspecto ativo dos seres humanos. Ele entende que os seres humanos são capazes de alterar suas relações com a natureza e superar a simples adaptação às mudanças no ambiente. Essa capacidade de ação do homem está presente em seu aspecto subjetivo e objetivo, humano e natural, em uma totalidade dialética. Assim define Marx (1985, p. 149):

Antes de tudo, o trabalho é um processo entre o homem e a Natureza, um processo em que o homem, por sua própria ação, media, regula e controla seu metabolismo como a Natureza. Ele mesmo se defronta com a matéria natural como uma força natural. Ele põe em movimento as forças naturais pertencentes à sua corporalidade, braços e pernas, cabeça e mão, a fim de apropriar-se da matéria natural numa forma útil para a sua própria vida. Ao atuar, por meio desse movimento, sobre a Natureza externa a ele e ao modificá-la, ele modifica, ao mesmo tempo, sua própria natureza. Ele desenvolve as potências nela adormecidas e sujeita o jogo de suas forças a seu próprio domínio. [...] Pressupomos o trabalho numa forma em que pertence exclusivamente ao homem.

“Os elementos simples do processo de trabalho são a atividade orientada a um fim ou o trabalho mesmo, seu objeto e seus meios” (MARX, 1985, p. 150). O conceito de atividade foi desenvolvido primeiramente por Hegel, que compreendeu a influência da atividade produtiva e dos instrumentos de trabalho no desenvolvimento do conhecimento, sendo a consciência



humana constituída sob a influência do conhecimento social historicamente construído (ENGESTRÖM, 1987).

O entendimento da atividade socialmente significada estabelece vínculos estreitos com a consciência humana ao refletir elementos especificamente humanos da experiência individual, constituídos em sua natureza histórica e dialética. O funcionamento psicológico do homem, no processo da constituição humana, é composto pela origem biológica, processos elementares, e pela origem sociocultural, funções psicológicas superiores. Essas origens de desenvolvimento mantêm o funcionamento independente, porém a cultural se sobrepõe à natural, visto que trata de processos de apropriação e domínio dos recursos da cultura. O componente biológico é responsável por criar as condições básicas necessárias, mas não suficientes, para os processos de desenvolvimento regulados pela participação na vida social e na apropriação mútua entre sujeito e cultura (VIGOTSKI, 2011). No entendimento de Vigotski (2011), o pensamento é social e pertence a um sistema coletivo de ação.

O desenvolvimento do ser humano se dá em sua interação com o contexto social em que está inserido e se relaciona na busca por desenvolver atividade que garanta a reprodução de sua existência. Entendida a atividade não como um processo de simples reflexo a um estímulo externo, mas, sim, um processo capaz de transformar o mundo e o comportamento humano por meio dessa atividade de trabalho.

Alexei Leontiev (1903-1979) representa a segunda geração da Teoria da Atividade. Seus trabalhos se desenvolvem tendo como tema orientador as relações psicológicas e epistemológicas no interior da estrutura da atividade, enriquecendo o trabalho de Vigotski para um sistema coletivo de atividade em que as ações dos indivíduos e grupos são incluídas. Em seu entendimento a Teoria da Atividade busca explicar os problemas do desenvolvimento da mente humana relacionados à consciência e à personalidade. A atividade humana é formada pelas necessidades humanas, seus motivos, propósitos e condições.

Fundamentado em Marx, Leontiev (1983) entende que na práxis o homem é capaz de modificar a realidade sociocultural e ao mesmo tempo é modificado por ela em uma relação dialética. Seguindo esse entendimento Leontiev (1983, p. 68) define atividade como “aqueles processos que, realizando as relações do homem com o mundo, satisfazem uma necessidade especial correspondente a ele. [...] Por atividade, designamos os processos psicologicamente caracterizados por aquilo a que o processo, como um todo, se dirige (seu objeto), coincidindo sempre com o objetivo que estimula o sujeito a executar essa atividade, isto é, o motivo.” A Teoria da Atividade russa define motivo, segundo Leontiev (2006), como sendo um tipo de incentivo material ou ideal, existente ou imaginário, como objeto intencional ou, mais

precisamente, o objeto da atividade. O motivo aproxima-se mais de uma causa final que de uma causa eficiente.

A atividade humana é composta por unidades. A unidade chamada atividade é caracterizada por um motivo principal que está separado da pessoa; a unidade chamada ação é caracterizada por uma meta concreta de consciência separada; a unidade chamada operação está caracterizada pela correspondência das circunstâncias dadas da atividade que se está realizando, estabelecendo três diferentes ângulos de tratamento. Como regra geral as atividades são mais amplas que as ações, sendo as ações mais amplas que as operações (LEONTIEV, 2006).

Tendo por base o conceito de atividade definido por Leontiev (1983), entende-se que o objeto de uma atividade é o seu motivo e sempre se faz presente uma necessidade. O motivo de uma atividade pode ser concreto ou ideal. O homem estabelece a sua relação com o mundo por meio da atividade. Em um desencadeamento da estrutura da atividade compreendemos que a atividade corresponde a um motivo, a ação mantém relação com um objetivo e a operação irá depender das condições.

A ação social é formadora da consciência do homem. Assim, para a Teoria da Atividade o entendimento dos processos mentais e humanos está fundamentado na atividade humana. Para Leontiev (1983), consciência e ação são indissociáveis principalmente no estabelecimento das relações entre significado e sentido, criando relações objetivas na prática social da humanidade e representando as maneiras pelas quais os homens assimilam a experiência humana generalizada.

Os estudos empreendidos por Clot (2006) a respeito do campo prático do agir humano possibilitaram o desenvolvimento do conceito de atividade como uma unidade viva, que passa por transformações ao longo da história. O entendimento da atividade compreende o desenvolvimento possível dos objetos, dos artefatos, do sujeito, dos instrumentos do sujeito e da atividade coletiva.

Para Clot (2006) o objeto é sempre a meta de um entendimento dos contextos das atividades que os sujeitos procuram alcançar. Assim a atividade é definida pelas operações empreendidas a cada circunstância. O autor define uma interferência tríplice na atividade: da história e da aprendizagem do indivíduo, da intencionalidade ao objeto e pela interferência do outro e da ação organizacional, que reflete em normas. A forma como o gênero se estabelece na situação deve ser entendida mais como um movimento que como um estado, sendo que gênero é entendido como as atividades ligadas a uma situação e às maneiras de apreender as coisas e as pessoas em um determinado meio. Em sua gênese, o gênero conserva a história,

sendo construtivo da atividade pessoal que se realiza por intermédio dele, marcando relação com um grupo, norteando a ação. Dessa forma, cultiva uma função psicológica para o trabalhador, possibilitando a ação do sujeito.

Para compreender a atividade da criação e imaginação do indivíduo no trabalho Clot (2006) se fundamenta na tradição vigotskiana vinculada à teoria da consciência, unindo na atividade o pensamento, a linguagem e as ações do sujeito.

Para Clot (2006) o entendimento da atividade possível e impossível passa pela distinção entre tarefa e atividade, sendo que esta é aquilo que se faz e aquela é aquilo que se tem a fazer. A análise da atividade possibilita avaliar as motivações, preocupações e desejos, empecilhos e dificuldades que permeiam o trabalho, entendendo que o real da atividade é muito mais que o gesto realizado, é também aquilo que não se faz, os fracassos e as intenções mentais. Ao inserir esses elementos na análise do trabalho cria-se a possibilidade de transformá-lo, tornando-o um meio para ampliar e recriar a experiência.

Dessa forma, a análise dialética da atividade é capaz de dar sentido e orientar a ação do sujeito. Essa ação representará uma escolha dentre as possibilidades oferecidas, decidindo um conflito interior, que teve sua origem estabelecida pelas atividades contrariadas, dos outros e do sujeito. No espaço que resulta entre o trabalho prescrito e o real se estabelece uma arena de possibilidades de variabilidade de interpretação das tarefas por parte do trabalhador.

A perspectiva de prática permeia a psicologia histórico-cultural desde suas origens, estando presente no processo de formação de capacidades psicológicas e como fonte de conteúdos psicológicos adquiridos pelos indivíduos. Para se compreender a prática e suas consequências e, por meio desta análise, deve-se retornar às práticas, desenvolvendo-as e transformando-as (CHAIKLIN, 2011).

A reflexão sobre a experiência está relacionada com a forma como se vê o indivíduo e suas práticas e como é a participação desse indivíduo no ambiente. Sendo assim, é possível mudar e ampliar a percepção compreendendo a prática e as experiências no processo de aprendizagem com o auxílio de diferentes elementos.

Elemento importante para que a prática seja melhorada e para que a atividade seja desenvolvida de maneira adequada é a reflexão sobre essa prática. Na perspectiva de Marx, é preciso não apenas pensar sobre problemas encontrados na prática social, mas envolver-se na transformação das condições materiais que são a fonte desses problemas, entendendo que esse envolvimento e intervenção é parte do processo de análise ou compreensão.

Em busca de uma definição de prática, Chaiklin (2011, p. 233) considera que “toda a prática é constituída na busca da produção de objetos ou produtos singulares, os quais são

indispensáveis para a reprodução de determinadas necessidades enfrentadas pelos homens no processo de reprodução da vida”. A seleção de tais produtos ou objetos relaciona-se às necessidades enfrentadas pelo homem no processo de reprodução da vida. A resposta a essas necessidades é estabelecida de maneira coletiva viabilizando transformações materiais capazes de produzir objetos ou condições que superem essa ausência. Constitui-se assim, historicamente, uma tradição de ações que se organizam em torno da produção de tais produtos ou objetos. As práticas humanas se manifestam em ações institucionalmente estruturadas e de forma histórica, estabelecendo-se no entorno do processo de produção de bens necessários à coletividade no processo de reprodução das condições de vida.

O entendimento das necessidades não se desvincula do caráter social da prática, sugerindo que não se trata do desejo individual isolado de um indivíduo, mas de necessidades sócio-historicamente desejadas e construídas. Para Chaiklin (2011), a prática e suas características essenciais mantêm relação direta de existência com a necessidade. A prática visa produzir o objeto capaz de satisfazer a necessidade social. O objeto ou produto da prática não apresenta necessariamente a natureza material, podendo se apresentar de forma simbólica, como determinado conhecimento necessário para a (re)produção das condições de vida. Chaiklin (2011, p.8) explica que não se deve entender a noção de produto como resultado acabado e definitivo: “os objetos ou produtos que satisfazem necessidades servem para dar direções às ações, não de forma determinística, mas fornecendo uma ideia em direção à qual as ações são dirigidas”.

Ao formular o conceito de prática Chaiklin (2011) estabelece três instâncias ou formas. A primeira instância se caracteriza como abstrata universal, desvelando o entendimento de que toda prática é uma ação que objetiva produzir objetos ou produtos para satisfazer a necessidades coletivas.

A segunda caracteriza-se como prática específica. Essa prática é estabelecida para a produção de um objeto ou produto que atenda a necessidades específicas, como a produção de pão, ou o ensino escolar. Essas práticas se tornam institucionalizadas em sociedades específicas.

As práticas específicas precisam ser entendidas como práticas concretas na interação com condições históricas locais, como tradições, leis, costumes. A terceira instância apresentada pelo autor é a prática concreta. Essa prática é adotada pelo pesquisador como objeto de investigação e análise.

Chaiklin (2011) postula por uma distinção analítica entre prática e atividade, compreendendo o conceito de atividade a partir de Leontiev e permitindo analisar as ações

realizadas por um indivíduo qualquer. Para a análise da prática o interesse estará nas relações no interior das quais o indivíduo age. Entende-se que, se a prática se organiza para a produção de um objeto ou produto que irá satisfazer a uma necessidade social, essa produção envolverá determinadas relações necessárias. Tais relações são confrontadas pelos indivíduos em suas ações ao se envolverem nessa prática. Os objetos ou produtos servem para dar direção às ações, todavia não de forma determinística.

“Chaiklin considera, neste sentido que identificar as necessidades societárias que impulsionam o surgimento e desenvolvimento de uma determinada prática social significa, ao mesmo tempo, compreender o **produto** que essa prática visa produzir e o **motivo** que incita as ações dos indivíduos que se engajam nessa prática, entendendo-se o produto-motivo como elemento unificador” (PASQUALINI, 2010). Dessa forma, entende-se que o conceito de prática e o conceito de atividade são intrínseca e inseparavelmente ligados. Essa prática mantém um caráter essencialmente histórico e universal, sendo a prática social a atividade de indivíduos singulares que se organizam em função de e respondem a determinadas relações estruturais que estabelecem a essência universal historicamente desenvolvida da prática.

### 2.1.2 Mediação

Partindo da compreensão de que o homem estabelece uma relação dialética com o meio sociocultural em um processo de construir e ser construído, entendemos que para tanto o ser humano utiliza artefatos mediadores nesse processo, como signos, símbolos e instrumentos. A internalização dos sistemas de signos culturalmente construídos provoca transformações no desenvolvimento do indivíduo (VIGOTSKI, 2011). A essência do uso de signos consiste em os homens afetarem o seu comportamento por intermédio dos signos. Por meio dos mediadores o homem age sobre fatores sociais, culturais e históricos.

A relação do homem com o mundo é sempre uma relação mediada e complexa, sendo possível pelo uso de dois tipos de mediadores: os instrumentos e os signos. Vigotski (2011, p. 53 e 55), apresenta uma distinção entre o signo e o instrumento.

A analogia básica entre o signo e instrumento repousa na função mediadora que os caracteriza. [...] A diferença mais essencial entre o signo e instrumento, e a base da divergência real entre as duas linhas, consiste nas diferentes maneiras com que eles

orientam o comportamento humano. A função do instrumento é servir como um condutor da influência humana sobre o objeto da atividade; ele é orientado *externamente*; deve necessariamente levar a mudanças nos objetos. Constitui um meio pelo qual a atividade humana externa é dirigida para o controle e domínio da natureza. O signo, por outro lado, não modifica em nada o objeto da operação psicológica. Constitui um meio da atividade interna dirigido para o controle do próprio indivíduo; o signo é orientado *internamente*. Essas atividades são tão diferentes uma da outra, que a natureza dos meios por ela utilizados não pode ser a mesma.

Para Vigotski, a mediação por signo estabelece uma mediação interna no indivíduo, enquanto a mediação por instrumento assume uma influência externa do homem sobre o objeto da atividade. A compreensão do mundo é mediada pelas práticas culturais, pela palavra, pela relação com o outro. O uso de mediadores amplia, mediante o aumento da capacidade de atenção e memória, o domínio do sujeito sobre a atividade.

O uso de meios artificiais – a transição para a atividade mediada – muda, fundamentalmente, todas as operações psicológicas, assim como o uso de instrumentos amplia de forma ilimitada a gama de atividades em cujo interior as novas funções psicológicas podem operar (VIGOTSKI, 2011, p. 56).

Partindo desse entendimento, Vigotski usa o termo função psicológica superior considerando a combinação entre o instrumento e o signo na atividade psicológica. “Na fase inicial o esforço da criança depende, de forma crucial, dos signos externos. Através do desenvolvimento, porém, essas operações sofrem mudanças radicais: a operação da atividade mediada (por exemplo, a memorização) como um todo começa a ocorrer como um processo puramente interno.” (VIGOTSKI, 2011, p. 56). O desenvolvimento estabelece relações em um processo dinâmico de revolução em forma de espiral, passando pelo mesmo ponto enquanto avança para um nível superior.

Para Vigotski, o desenvolvimento psicológico é estabelecido de forma dinâmica, carregado de mudanças, avanços e reversões que constituem as funções mentais superiores e culturais. Estas, por sua vez sofrem interferência de um conjunto de ferramentas psicológicas instáveis, formado por sistemas mediadores que imprimem seus predicados na atividade como um todo. Os signos, compostos por simbolismos e convencionalidades, imprimem na

atividade humana suas características, que serão impostas ao comportamento do indivíduo, estabelecendo sua intervenção na formação da cultura.

### **2.1.3 Interação entre aprendizagem e desenvolvimento – a zona de desenvolvimento proximal**

O desenvolvimento e a aprendizagem escolar são explicados por Vigotski por meio da conceitualização de zona de desenvolvimento proximal – ZDP.

Vigotski (2011), em seus estudos para a construção do entendimento acerca da relação entre desenvolvimento e aprendizagem escolar, parte da análise crítica de três grandes concepções teóricas. A primeira posição teórica criticada por Vigotski tem como hipótese que o desenvolvimento e a aprendizagem são processos independentes que o aprendiz não fornece recurso para a modificação do curso do desenvolvimento. Nesse sentido, afirma-se que processos como dedução, compreensão, interpretação da casualidade física, evolução das noções de mundo, entre outros, não sofrem nenhuma influência do aprendiz, existem por si mesmos. Dessa forma, entende-se que o indivíduo deve apresentar um desenvolvimento necessário para uma determinada aprendizagem, de modo que o desenvolvimento é sempre um pré-requisito para a aprendizagem. Esse entendimento exclui a possibilidade de que o aprendiz pode interferir no desenvolvimento das funções ativadas durante o próprio processo de aprendizagem. O desenvolvimento se antecipa ao aprendiz; a maturação precede o aprendiz e a instrução segue o crescimento mental.

A segunda posição teórica a ser criticada é aquela que entende que o aprendiz é desenvolvimento, estando o processo de aprendiz e o processo de desenvolvimento intimamente ligados, sendo inseparáveis. O processo de aprendiz é entendido como o processo de formação de hábitos e, em fluxo contínuo, o entendimento como reflexos condicionados. A primeira posição teórica, na qual se encontra a teoria de Piaget, se relaciona com a segunda no entendimento de que o desenvolvimento é concebido como elaboração e substituição de respostas inatas. A educação é considerada como a organização e aquisição de hábitos de conduta e tendências comportamentais. Desenvolvimento é, portanto, o amontoamento de todas as respostas possíveis. A aquisição de qualquer resposta será sempre

mais complexa ou um substituto da resposta inata. O aprendizado e o desenvolvimento ocorrem ao mesmo tempo e ajustam-se em todos os pontos.

A terceira posição teórica criticada por Vigotski estabelece uma combinação das duas anteriores em uma tentativa de superar os extremos apresentados por elas. A Teoria de Koffka (*apud* Vigotski, 2011, p.90) representa essa abordagem ao afirmar que “o desenvolvimento se baseia em dois processos inerentemente diferentes, embora relacionados, em que cada um influencia o outro – de um lado a maturação, que depende diretamente do desenvolvimento do sistema nervoso; de outro o aprendizado, que é, em si mesmo, também um processo de desenvolvimento.” O processo de aprendizagem estimula e empurra para frente o processo de maturação. A partir desse entendimento, o processo de aprendizagem assume uma posição significativa no desenvolvimento da criança.

Ao realizar uma análise crítica dessas três proposições teóricas, Vigotski (2011) elabora um entendimento mais adequado da relação entre aprendizado e desenvolvimento. Esse entendimento é pautado pela relação geral entre aprendizado e desenvolvimento e por aspectos específicos dessa relação quando a criança atinge a idade escolar. Para Vigotski, o aprendizado das crianças começa muito antes de elas frequentarem a escola. Toda e qualquer situação de aprendizado escolar contará com uma história anterior. Logo, a interação entre o aprendizado e o desenvolvimento ocorre desde o primeiro dia de vida da criança.

A exposição da criança ao aprendizado ocorre em todos os momentos de sua vida. A diferença entre o aprendizado pré-escolar e o aprendizado escolar é que este está voltado para a assimilação de conhecimento científico e introduz e produz elementos especificamente novos. Para desenvolver as dimensões do aprendizado escolar, Vigotski elabora um novo conceito de valiosa importância, que se estabelece como zona de desenvolvimento proximal.

Vigotski (2011, p. 95) concorda que o aprendizado deve ser combinado de alguma maneira com o nível de desenvolvimento da criança, porém complementa esse fato afirmando “que não podemos nos limitar meramente à determinação de níveis de desenvolvimento, se o que queremos é descobrir as relações reais entre o processo de desenvolvimento e a capacidade de aprendizado.” Desse ponto de vista, o autor entende a urgência em determinar pelo menos dois níveis de desenvolvimento: o nível de desenvolvimento real e a zona de desenvolvimento proximal.

O primeiro nível pode ser chamado de *nível de desenvolvimento real*, isto é, o nível de desenvolvimento das funções mentais da criança que se estabeleceram como resultado de certos ciclos de desenvolvimento já *completados*. [...] Quando se



demonstrou que a capacidade de crianças com iguais níveis de desenvolvimento mental, para aprender sob a orientação de um professor, variava enormemente, tornou-se evidente que aquelas crianças não tinham a mesma idade mental e que o curso subsequente de seu aprendizado seria, obviamente, diferente. Essa diferença entre doze e oito ou entre nove e oito, é o que nós chamamos a *zona de desenvolvimento proximal*. Ela é a distância entre o nível de desenvolvimento real, que se costuma determinar através da solução independente de problemas, e o nível de desenvolvimento potencial, determinado através da solução de problemas sob a orientação de um adulto ou em colaboração com companheiros mais capazes. [...] A zona de desenvolvimento proximal define aquelas funções que ainda não amadureceram, mas que estão em processo de maturação, funções que amadurecerão, mas que estão presentemente em estado embrionário. (VIGOTSKI, 2011, p. 95; 97-98).

A conceitualização de zona de desenvolvimento proximal fornece subsídios para o entendimento do curso interno do desenvolvimento, possibilitando esboçar o futuro próximo da criança e seu estado dinâmico de desenvolvimento e favorecendo o acesso ao que já foi atingido e àquilo que está em processo de construção. Esse processo mantém característica dinâmica, “a zona de desenvolvimento proximal hoje será o nível de desenvolvimento real amanhã – ou seja, aquilo que uma criança pode fazer com assistência hoje, ela será capaz de fazer sozinha amanhã” (VIGOTSKI, 2011, p. 98). O “bom aprendizado” é aquele que precede ao desenvolvimento.

A aprendizagem humana implica uma natureza social específica desencadeando a possibilidade de as crianças se envolverem na vida intelectual daqueles que as cercam. O processo de aprendizagem apresenta-se de forma coletiva.

O aprendizado cria a zona de desenvolvimento proximal quando possibilita o surgimento de vários processos internos de desenvolvimento, que são mobilizados quando a criança interage com outras pessoas em seu ambiente e em cooperação com seus companheiros. Esses processos, quando internalizados, compõem o desenvolvimento independente da criança.

O aprendizado não estabelece uma relação direta com desenvolvimento; porém, quando estruturado, estabelece o desenvolvimento mental e põe em movimento vários processos de desenvolvimento que não acontecem senão dessa forma. Assim, para Vigotski (2011, p. 103), “o aprendizado é um aspecto necessário e universal do processo de

desenvolvimento das funções psicológicas culturalmente organizadas e especificamente humanas.”

#### 2.1.4 Aprendizagem expansiva

Entendendo que atividades estão em constante mudança, que atividades historicamente construídas carecem de variados tipos de conhecimento e aprendizagens distintas e, conseqüentemente, tendo por pressuposto teórico a escola russa histórico-cultural nos ensinamentos de Vigotski, Leontiev, Ilenkov e Davidov, bem como, de Batenson e Bakhtin, Engeström (1987, 2001, 2002) propõe o conceito de aprendizagem expansiva como resultado da chamada coconfiguração de trabalho, entendendo essa aprendizagem como transformadora e, conseqüentemente, capaz de ampliar os objetos compartilhados de trabalho por meio de novos conceitos, modelos e novas ferramentas objetivadas e articuladas. Sua proposta integra os aspectos culturais e sociais da aprendizagem, configurando a Terceira Geração da Teoria da Atividade.

No entendimento de Vigotski (2011), o sistema de ensino deve estar associado ao pensamento concreto e ao pensamento abstrato<sup>1</sup>. O pensamento concreto deve ser percebido como um ponto de apoio necessário e inevitável para o pensamento abstrato, como um meio, e não como um fim. Para fortalecer esse entendimento da relação entre aprendizado e desenvolvimento, buscamos estabelecer analogia com o entendimento que Vigotski (1982) traz a respeito da linguagem. Ela se estabelece em um primeiro momento no plano externo, como um meio de comunicação, para posteriormente estabelecer-se em um plano interno e, convertendo-se em fala interior, vem organizar o pensamento do sujeito. Disso, decorre o conceito de zona de desenvolvimento proximal, desenvolvido para o entendimento de

---

<sup>1</sup> “O todo não é imediatamente cognoscível para o homem, embora lhe seja dado imediatamente em forma sensível, isto é, na representação, na opinião e na experiência. Portanto, o todo é imediatamente acessível ao homem, mas é um todo caótico e obscuro. Para que possa conhecer e compreender este todo, possa torná-lo claro e explicá-lo, o homem tem que fazer um *detour*: o concreto se torna compreensível através da mediação do abstrato, o todo através da mediação da parte. [...]. O método de ascensão do abstrato ao concreto é o método do pensamento; em outras palavras, é um movimento que atua nos conceitos, no elemento da abstração. A ascensão do abstrato ao concreto não é uma passagem de um plano (sensível) para outro plano (racional); é um movimento no pensamento e do pensamento. Para que o pensamento possa progredir do abstrato ao concreto, tem que mover-se no seu próprio elemento, isto é, no plano abstrato, que é a negação da imediatidade, da evidência e da concreticidade sensível. A ascensão do abstrato ao concreto é um movimento para o qual todo o início é abstrato e cuja dialética consiste na superação desta abstratividade.” (KOSIK, 2002, p. 36-7)

aprendizagem e desenvolvimento ao nível das atividades coletivas, que em Engeström e Sannino (2010) é utilizado como base conceitual para o entendimento do espaço de transição expansiva das ações para a atividade. Ao diagrama de Vigotski, que apresenta a relação de sujeito – objeto – mediação, Engeström acrescenta à análise as regras, a comunidade e a divisão do trabalho. A contribuição do autor se faz também por meio da proposta de análise e compreensão da comunicação entre as múltiplas perspectivas e redes dos sistemas interativos de atividade, estabelecendo a diferença entre ação individual e ação coletiva.

Segundo Engeström e Sannino (2010) é em Leontiev que a teoria da aprendizagem expansiva encontra a conceitualização da divisão do trabalho dentro de uma comunidade, o que leva à separação de ação e atividade construindo o entendimento de que aprendizagem expansiva é o movimento da ação para a atividade. Também se constitui em Leontiev, para quem o objeto é o motivo da atividade, a percepção de que essa teoria é orientada ao objeto.

O conceito dialético de contradição, que para Engeström e Sannino (2010) é a força motriz da transformação, conceito fundamental para a aprendizagem expansiva, encontra-se fundamentado em Ilenkov.

Para o entendimento dos desafios da aprendizagem fora da escola, a teoria da aprendizagem expansiva busca na Teoria da Atividade de aprendizagem de Davidov (ENGESTRÖM; SANNINO, 2010), a qual está fundamentada em Marx em seu método dialético de ascensão do abstrato ao concreto, que a ideia inicial simples é transformada em um objeto complexo, em uma nova forma de prática, o que leva à formação de conceitos.

A teoria da aprendizagem expansiva implica o entendimento da essência do funcionamento psicológico humano na mediação da ação por meio das ferramentas culturais e signos como um conjunto de instrumentos psicológicos, conceito originário da Teoria da Atividade.

O conceito de duplo vínculo de Batenson, de acordo com Engeström e Sannino (2010), que sustenta que ações cooperativas podem estimular uma nova forma de atividade emergente, ou seja, dilemas sociais devem ser resolvidos com ações sociais, e que ações cooperativas podem dar início a uma nova forma de atividade, enriquece o arcabouço teórico da teoria da aprendizagem expansiva.

A contribuição de Bakhtin, segundo Engeström e Sannino (2010), se dá por meio do conceito de multivocalidade, que inclui a noção de conflito e da complementaridade das vozes dos diversos grupos e estratos no sistema de atividade, o que desencadeia um processo de negociação e debate.

Partindo desses fundamentos teóricos Engeström e Sannino (2010) entendem que o aprendizado, além de ser transformador, deve ser horizontal e dialógico, gerador de conhecimento e transformador da atividade. A expressão desse aprendizado se dá na transposição de limites, no entrelaçamento, na troca e na negociação. A expressão do aprendizado expansivo deve estar enraizada, embrenhando as trilhas cognitivas.

A aprendizagem expansiva deve ser capaz de redefinir em um processo histórico uma atividade, buscando a superação de sua contradição interna por meio da ampliação do objeto na atividade e da criação de novas ferramentas e formas de organização social do trabalho (ENGESTRÖM; SANNINO, 2010).

Todo o processo da aprendizagem expansiva remete-se a situações coletivas de criação de um novo objeto para a atividade, em busca de uma mudança suficiente para superar uma contradição geradora de crise. Engeström e Sannino (2010) consideram a aprendizagem como uma atividade que se situa em um sistema de atividade.

A aprendizagem expansiva se constitui em um recorrente movimento de transformação de uma atividade coletiva; a cada etapa se apresenta uma nova contradição interna na atividade, estabelecendo-se um novo desafio de aprendizagem para os participantes. “Assim, a aprendizagem deve ser analisada como parte integral da prática social em que está ocorrendo. Para mudar ou melhorar a aprendizagem, deve se reorganizar a prática social” (ENGESTRÖM, 2002, p. 188).

A abordagem da aprendizagem expansiva romperia a encapsulação da aprendizagem escolar por uma ampliação gradual do objeto e do contexto da aprendizagem. O objeto de aprendizagem expandido consiste no contexto da crítica, do contexto da descoberta e do contexto da aplicação dos conteúdos curriculares específicos sob exame. Esse tipo de transição expansiva é ela mesma um processo de aprendizagem através da auto-organização de baixo para cima. A auto-organização se manifesta na criação de redes de aprendizagem que transcendem as fronteiras institucionais da escola e transforma a escola num instrumento coletivo. (ENGESTRÖM, 2002, p. 197).

A ampliação do objeto se dá pela compreensão das contradições internas do sistema e, conseqüentemente, pela possibilidade de desenvolvê-lo continuamente. Para que esse processo seja estabelecido é necessário que o sujeito apreenda a sua essência, compreendendo a lógica de seu desenvolvimento em sua formação histórica.

Lave e Wenger, citados por Engeström (2002, p. 189), afirmam que a aprendizagem como participação em comunidades de prática é efetiva:

(a) quando os participantes têm amplo acesso a diferentes partes da atividade e terminam procedendo à plena participação nas tarefas nucleares, (b) quando há abundante interação horizontal entre os participantes, mediada especialmente por histórias de situações problemáticas e suas soluções, e (c) quando as tecnologias e estruturas de comunidade de prática são transparentes, isto é, quando seus mecanismos internos estão disponíveis para a inspeção do aprendiz.

O modelo representacional dos componentes da atividade desenvolvido por Engeström (1987) resultado de seus estudos referentes à atividade mediada, na qual a mediação é feita por artefatos<sup>2</sup> na construção de um conceito, descrevendo uma estrutura ou desenvolvendo tarefas apoiadas por um sistema, envolvendo vários métodos e técnicas compreende os componentes como um sistema unificado. Os indivíduos envolvidos em um sistema de atividades são percebidos como sujeitos que interagem com objetos na busca dos resultados desejados. Essas interações humanas são mediadas por ferramentas, regras e divisão do trabalho. Os mediadores estabelecem o caráter das relações existentes na atividade e entre seus participantes e procuram identificar os fatores a considerar ao desenvolver um sistema de aprendizagem.

O modelo apresentado por Engeström pode ser utilizado para analisar o desenvolvimento e a formação dos elementos da atividade, para revelar as contradições dentro e entre sistemas de atividade e para desenhar ou modelar um novo conceito de atividade de forma a resolver as contradições internas, mudando os elementos do sistema. Seis elementos que possibilitam uma construção colaborativa do conhecimento são apresentados nesse modelo. O primeiro deles é o **sujeito**, que pode ser entendido como um indivíduo ou um subgrupo de pessoas, cujas posições e pontos de vista são escolhidos como perspectiva de análise. O segundo é o **objeto**, compreendido como significado, motivo e finalidade de um sistema de atividade coletiva. É a matéria-prima para os sujeitos envolvidos em uma

---

<sup>2</sup> O conceito de artefato é significativo para analisar o contexto das aprendizagens mediadas no contexto de comunidades orientadas por regras, normas e ações dirigidas para objetivos e referenciais comuns. Para Cole (1996) o artefato abrange dimensões simbólicas e materiais e está hierarquizado em três níveis: o nível primário, que são os instrumentos diretamente relacionados à produção material ou social; o nível secundário, no qual estão as representações dos instrumentos primários e as formas de ação e tem um papel importante na preservação e transmissão dos modos de ação e das crenças; e o nível terciário, que são formas mais autônomas de representação que as anteriores, sendo menos regulados por normas e convenções, situando-se ao nível da imaginação.

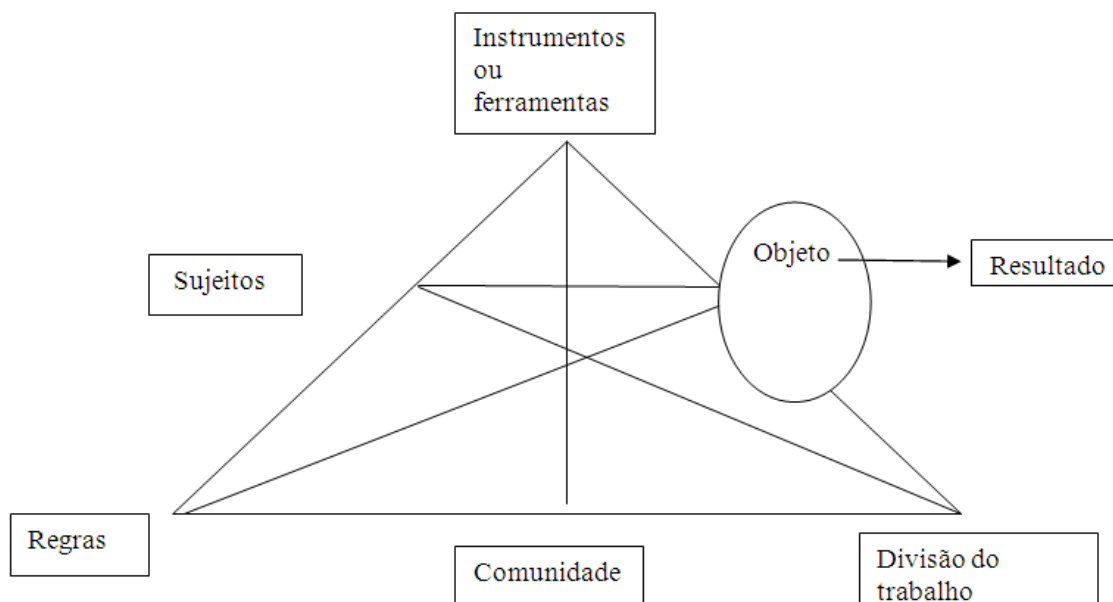
atividade, podendo comportar inúmeras e parciais interpretações. O terceiro é o **instrumento ou as ferramentas** responsáveis pela mediação entre o sujeito e o objeto, sendo mediadores da ação dos sujeitos de forma física ou simbólica. O quarto é a **comunidade**, composta por todos que se relacionam indiretamente na construção do objeto. O quinto é a **divisão do trabalho**, que é a divisão das tarefas entre os sujeitos, as relações de poder existentes, referindo-se à forma como as atividades são distribuídas. E por fim, o sexto são as **regras**, que organizam a atividade, definindo a divisão de trabalho. Elas referen-se aos regulamentos, normas, e convenções relacionados ao contexto da atividade que se apresentam de forma tácita ou explícita.

Segundo Engeström (1987), os sistemas de atividade nunca estão isolados, mas incorporados à rede de sistemas de atividade interdependentes que produzem os elementos do sistema e consomem os seus produtos.

O modelo proposto por Engeström descreve os processos de mediação cultural: produção, distribuição e troca, que compõem todas as atividades coletivas que ocorrem na atividade. Nesse modelo, amplia-se o triângulo individual de ação de Vigotski, abarcando mediadores sociais organizacionais, como regras, divisão do trabalho e comunidade. Ao propor a estrutura de um sistema de atividade humano Engeström (2002, p.36) explica que:

O sub-triângulo superior [...] pode ser visto como ‘a ponta do iceberg’ representando ações individuais e grupais aninhadas em um sistema de atividades coletivo. O objeto é mostrado com a ajuda de uma figura oval, indicando que ações orientadas para o objeto são sempre, explícita ou implicitamente, caracterizadas por ambigüidade, surpresa, interpretação, busca de sentido e potencial para mudanças.

Figura 1: A estrutura de um sistema de atividade humano



Fonte: Engeström (2002, p.36).

Para Engeström as tensões e as contradições internas de um sistema de atividade são a força impulsionadora das transformações e desenvolvimento das atividades em um processo contínuo de (re)estruturação.

Para a resolução das contradições é necessário o processo de descoberta, que surge a partir da ascensão do abstrato para o concreto. Esse contexto é criado a partir de dois atributos característicos, que são, primeiramente, a “ascensão do abstrato para o concreto se move do geral para o particular” na busca de um “germe primário geral”, que possibilita o conhecimento de aspectos particulares. E, em um segundo momento, “essa estratégia é essencialmente genética, visando descobrir e reproduzir as condições de origem dos conceitos a serem adquiridos” (ENGESTRÖM, 2002, p. 185). Em decorrência desse processo os indivíduos passam a ter “uma oportunidade de analisar criticamente e sistematicamente sua atividade prática e suas conclusões internas” para que possam “elaborar e implementar na prática um caminho alternativo, um modelo novo de fazer trabalho” (ENGESTRÖM, 2002, p. 192).

Nesses contextos que se materializam na atividade, há a potencialidade de criar um espaço de aprendizagem, possibilitando a aprendizagem de algo que ainda não está posto na atividade, de modo que os sujeitos possam adquirir sua atividade futura enquanto vão criando.

Engeström (2002) entende ser necessária, para que a mudança da atividade aconteça, uma atividade reflexiva da organização dessa atividade. As transformações somente ocorrerão se os participantes desse sistema compreenderem as contradições e, em um movimento de colaboração, criarem ferramentas capazes de proporcionar o desenvolvimento das atividades.

Para que esse movimento seja possível, Engeström (1987, 2001) propõe uma sequência que estabelece sete momentos. O primeiro momento é marcado pelo questionamento crítico da situação atual. No segundo momento deve ocorrer uma análise empírica ou histórica das contradições, envolvendo transformações mentais, discursivas ou práticas da situação analisada e procurando-se descobrir as causas ou mecanismos explanatórios – que podem ser histórico-genéticas, quando a situação é explicada pelo traçado de sua origem e evolução; ou real-empíricas, quando é decorrente da construção de um esquema de relações sistêmicas internas ocorridas na atividade. O terceiro momento se constitui na modelagem da nova situação, é a construção de um modelo da nova ideia que explique e abarque uma solução para a situação em questão. No quarto momento ocorre a análise e a experimentação do novo modelo, buscando compreender sua dinâmica, suas forças e fraquezas. No quinto momento ocorre a implementação do novo modelo. O sexto momento compreende a reflexão sobre o processo e, no momento final, a nova prática é solidificada, em um processo de movimento dialético.

## 2.2 TEORIA DO RECONHECIMENTO E A REPRESENTAÇÃO PARITÁRIA NAS ESFERAS DE DECISÃO

A comunidade acadêmica contemporânea é espectadora da discussão em torno da noção do reconhecimento. Estudiosos de diferentes áreas dedicam seus esforços em busca do entendimento do tema. Axel Honneth, Nancy Fraser e Charles Taylor são os principais autores que buscam um (re)entendimento do tema reconhecimento como sendo central para a teoria crítica da atualidade (MATTOS, 2004; NETO, 2011). Apesar de apresentarem interpretações distintas do tema, eles têm em comum o desejo de colocar a categoria do reconhecimento como tema principal na reconstrução de um pensamento crítico aspirando por um posicionamento crítico em relação às lutas sociais da atualidade, teorizar o lugar da cultura no capitalismo e estabelecer padrões de justiça.



A Teoria do Reconhecimento estabelece suas bases teóricas em Hegel. O conceito de reconhecimento é desenvolvido por Hegel em seus escritos em Jena<sup>3</sup>, dando-se um grande destaque à intersubjetividade que leva ao reconhecimento como fundamento ético em que acontecem os embates, os conflitos (MATTOS, 2004; NETO, 2011; FARIA, 2011). “Assim, o tema reconhecimento tem ocupado um lugar de destaque na filosofia desde que Hegel, ao interpretar o conflito como mecanismo de transformação social na construção de uma sociedade em que as relações sociais são mais estruturadas, introduz a categoria do respeito e do reconhecimento intersubjetivo como o motor destes conflitos.” (FARIA, 2011). Para Hegel (MATTOS, 2004; NETO, 2011; FARIA, 2011), Lacan e Enriquez (FARIA, 2011) o sujeito estabelece a sua existência na relação com o outro, ou seja, quando reconhecido pelo outro.

A terceira geração da Teoria Crítica frankfurtiana, representada por Axel Honneth, retoma a categoria hegeliana estabelecendo seus estudos na sociologia do reconhecimento; a filosofia histórica fundamenta os trabalhos de Charles Taylor a respeito do reconhecimento social como o vínculo fundamental entre os sujeitos; Nancy Fraser constitui seus estudos nos movimentos sociais e nos conflitos políticos (MATTOS, 2004; SAAVEDRA; SOBOTTKA, 2008; FARIA, 2011).

Smaniotto (2008), Neto (2011), Faria (2011) e Honneth postulam que existem três princípios integradores ou formas de reconhecimento: as ligações emotivas/amor, a adjudicação de direitos e a orientação por valores/solidariedade. Esses princípios são responsáveis por estruturar os dispositivos de proteção intersubjetivos de liberdade externa e interna.

A proposta apresentada por Nancy Fraser (2008) é composta por um modelo tridimensional de categorias irreduzíveis entre si: reconhecimento, redistribuição e representação política. Os conflitos sociais têm seus fundamentos vinculados à luta pelo reconhecimento social, bem como à luta pela redistribuição da riqueza material produzida pela sociedade e pela representação paritária nas esferas de decisão (FRASER, 2003; 2008). A partir disso, são definidas três categorias: reconhecimento social; redistribuição igualitária de riqueza material; e representação paritária nas esferas de decisão (MATOS, 2004; FARIA, 2011).

Para Fraser (2008), as categorias reconhecimento, redistribuição e representação política correspondem a três dimensões de justiça: cultural (reconhecimento); econômica (redistribuição); e política (representação). É na dimensão política que se desenvolvem as

---

<sup>3</sup> Alguns desses textos são: Sobre as maneiras científicas de tratar o direito natural (1802); Sistema da vida ética (1803) e Sistema da filosofia especulativa ou Realphilosophie de Jena de 1805 e 1806 (NETO, 2011).

lutas por distribuição e reconhecimento. Do ponto de vista analítico, observam-se três categorias: reconhecimento social; redistribuição igualitária da riqueza material; e representação paritária nas esferas de decisão.

### **2.2.1 A dimensão política**

No entendimento de Fraser (2008) os critérios de justiça devem estar presentes para que haja a participação em igualdade, com pleno direito de interação social. A autora estabelece três dimensões desse conceito de justiça. A redistribuição, como primeiro critério, remete às estruturas econômicas. A segunda dimensão é balizada pelo reconhecimento, e está ligada às hierarquias institucionalizadas, de valor cultural. A terceira dimensão é a política, que “está centrada em questões de pertença e de procedimento, o que remete a discussão para o problema da representação e, portanto das regras de decisão e das condutas que estruturam os processos públicos de confrontação” (FARIA, 2011, p. 23).

A dimensão política de justiça estabelece os critérios de pertencimento social e determina quem se inclui como membro. Estabelece também os procedimentos para reconhecer e resolver os conflitos das dimensões econômica e social, no que se refere à delimitação de quem pode reivindicar redistribuição e reconhecimento, bem como compreender e arbitrar essas reivindicações (FRASER, 2008).

As demandas da dimensão política da justiça são o pertencimento e o procedimento, sendo a representação seu mote. De um lado, no que se refere ao estabelecimento de limites do político, a representação aparece em uma perspectiva de pertencimento social, em uma definição de quem é incluído ou excluído da comunidade dos que têm direito a reivindicações de justiça. De outro lado, no que diz respeito às regras de decisão, se estabelece o interesse por procedimentos que estruturam os processos públicos de confrontação. Nesse ponto, o interesse se concentra nas condições nas quais os incluídos na comunidade política estabelecem suas reivindicações e arbitram suas disputas.

“Se a paridade participativa nas decisões constitui-se em uma justiça política, a mesma defronta-se com obstáculos que se encontram na constituição da sociedade” (FARIA, 2011, p. 23). As pessoas podem ver-se impedidas de participar plenamente por dois tipos de obstáculos. De um lado, observa-se a injustiça distributiva, ocasionada pela má distribuição dos recursos, uma vez que as estruturas econômicas negam aos sujeitos os recursos

necessários para interagir com os demais como partes. De outro, se apresenta o reconhecimento falido, em que sujeitos em desigualdade de status são impedidos de interagir em condições de paridade por hierarquias institucionalizadas de valor cultural que recusam uma posição adequada. O direito à estima social como uma condição de oportunidades iguais é universal.

A dimensão política é definida pela representação. Logo, a injustiça política característica é a “representação falida” (*misrepresentation*), que se constitui quando há o funcionamento injusto dos limites políticos e/ou das regras de decisão que negam a determinadas pessoas a possibilidade de participar em paridade com os outros em uma interação social (FRASER, 2008).

No entendimento de Fraser (2008), a representação falida, carência de participação política, pode ser observada sob dois níveis. No primeiro nível apresenta-se a “representação falida político-ordinária”, na qual as regras de decisão política negam injustamente aos indivíduos que compõem a comunidade a oportunidade de participar plenamente como pares. O segundo nível, chamado “*des-enmarque*” (*misframing*), é caracterizado pela injusta delimitação de pertença, criando os indivíduos politicamente excluídos. Nesse nível a injustiça apresenta-se quando as fronteiras da comunidade se estabelecem de maneira que alguém fique injustamente excluído (em absoluto) da possibilidade de participar das discussões sobre justiça que lhe são inerentes, negando a oportunidade de pressionar com reivindicações de justiça.

A capacidade de exercer a participação política é dependente das relações de classe e de *status*. Mesmo em comunidades políticas supostamente democráticas observa-se que a má distribuição e o reconhecimento falido contribuem para subverter o princípio da igual participação política para todos os cidadãos. Sem voz política, esses cidadãos são incapazes de estruturar e defender seus interesses referentes à distribuição e ao reconhecimento, reforçando um círculo vicioso, o qual nega a alguns a oportunidade de participação como pares na vida social. Para se assegurar uma representação política que tenha efetividade social é preciso que o processo de estabelecimento de fronteiras seja democrático.

A política de demarcação de fronteiras estabelece distinções entre membros e não membros. A questão essencial dessa política é a demarcação de “quem” é ou não é membro. A demarcação das fronteiras de membros ou não membros pode ser estabelecida de duas formas distintas, sendo uma delas chamada por Fraser (2008) de política afirmativa. Nesse caso os limites dos Estados territoriais são redefinidos ou são criados novos limites, porém o Estado territorial, “princípio territorial-estatal”, segue sendo a unidade adequada para se

definir quem é membro e quem é não membro. A outra forma de demarcação de fronteiras, chamada de enfoque transformativo, entende que o Estado territorial não é suficientemente capaz de demarcar “quem” é ou não é membro em uma economia global.

O princípio que melhor servirá em um mundo em globalização é o “princípio de todos os afetados”. Tal princípio afirma que todos os afetados por uma estrutura ou uma instituição social apresentam condição moral de serem sujeitos da justiça a respeito de si. Tendo por fundamento esse princípio, o que faz com que um conjunto de pessoas se torne membro sujeito da justiça não é a proximidade geográfica, mas sim a coimbricação em um marco estrutural ou institucional comum, que constitui os preceitos que governam sua interação social, configurando assim suas respectivas possibilidades fundamentais de acordo com as pautas de vantagem e desvantagem. Nesse sentido, deve ser concedida posição a todos os que não são membros ou participantes, mas estão significativamente afetados pela instituição ou pela prática em questão.

De acordo com os estudos de Fraser (2008), após ter sido definido quem é membro ou quem não é membro, considerando o “princípio de todos os afetados”, um novo questionamento se apresenta em relação à definição do “como” se estabelece a institucionalização da paridade participativa em deliberações e decisões referentes a “quem”.

Em processos não democráticos não há a institucionalização da paridade participativa a nível meta-político, definida por Fraser (2008) como representação metapolítica falida. Nesse contexto os Estados e as elites transnacionais monopolizam a atividade de estabelecimento de “quem”, negando participação e voz a quem pode ser prejudicado no processo e impedindo a criação de foros democráticos em que as reivindicações dessas pessoas podem ser ouvidas e aceitas, estabelecendo uma divisão oficial do espaço político que impede a grande maioria dos indivíduos de participar. Na ausência de parâmetros institucionais para essa participação, a maioria, apresentada em um enfoque não democrático de “como”, se vê privada da oportunidade de envolver-se em condições de paridade no processo de tomada de decisão a respeito de “quem”.

O entendimento acima apresentado é sustentado pela utilização do enfoque dialógico, que trata aspectos importantes da justiça como assuntos que requerem uma adoção coletiva de decisões, que não de estar determinadas pelos cidadãos mesmo mediante um processo de deliberação democrática. Os processos democráticos devem ser aplicados na determinação do “que”, de “quem” e de “como”.

O princípio da paridade participativa encerra duas qualidades que expressam o caráter reflexivo da justiça democrática. Nesse sentido, Fraser (2008, p. 63) afirma:

Por um lado, o princípio da paridade participativa é uma noção consequencial, que especifica um princípio substantivo de justiça mediante o qual podemos avaliar os acordos sociais: estes são justos se e somente se estabelecem que todos os atores sociais interessados podem participar como pares na vida social. Por outro lado, a paridade participativa é também uma noção processual, que especifica um procedimento padrão mediante o qual podemos avaliar a legitimidade democrática das normas: estas são legítimas se e somente se exigem um assentimento em todos os implicados nos processos de deliberação, equitativos e abertos, nos que todos podem participar como pares. Em virtude de esta dupla qualidade, a perspectiva da justiça como paridade participativa possui um caráter reflexivo consubstancial, capaz de problematizar tanto a substância como o procedimento, é visível a mútua ligação de estes dois aspectos nos acordos sociais.

O princípio da paridade participativa, ao encerrar o caráter reflexivo consubstancial, capaz de problematizar tanto a substância como o procedimento, permite avaliar os acordos sociais em seus conteúdos de justiça.

### 2.2.1.1 A representação paritária

O significado mais geral de justiça é a paridade de participação. Assim, de acordo com esse entendimento democrático radical de princípio de igual valor, a justiça demanda acordos sociais que permitam a todos participar como pares na vida social. Para que a injustiça seja superada precisam ser desarticulados os entraves institucionalizados que inviabilizam a alguns a participação paritária com os outros como membros com pleno direito na interação social (FRASER, 2008).

Faria (2011, p. 21) constitui algumas condições do que se entende por representação paritária.

Tal representação necessita valorizar a participação coletiva dos membros dos grupos ou classes sociais no processo decisório, enfatizando a partilha das responsabilidades em todas as instâncias ou fases do processo. A **representação paritária** tem como pressuposto básico o estabelecimento de **relações de igualdade na medida em que rompe o processo de alienação**, expande e estimula a difusão

do conhecimento, além de destruir a estrutura social verticalmente hierarquizada, de forma que todos se tornem conscientes de sua responsabilidade para com o sucesso ou insucesso da ação.

A supressão da estrutura hierárquica preconiza o desenvolvimento de habilidades criativas nos sujeitos além de habilitá-los a tomar suas próprias decisões eliminando estruturas piramidais impostas. Tal objetivo não implica na instalação do caos, [...]. Pelo contrário, diz respeito muito mais a uma rede de relações baseada no desejo de cada sujeito individual ou coletivo fazer da organização um produto da discussão, das decisões e do controle do conjunto de seus membros. (FARIA, 2011, p. 21) (grifo nosso)

A representação paritária dos sujeitos na esfera de decisão é caracterizada por um contíguo de demandas, como: a supressão da hierarquia; colaboração/cooperação entre os setores de produção econômica e social; participação direta e efetiva; democratização das decisões, pela possibilidade de audição imparcial às reivindicações dos que reclamam; defesa de interesses sociais comuns e compartilhados; autocontrole do processo de trabalho pelos produtores diretos; autogestão da organização coletivista de trabalho; colaboração no planejamento e na execução dos projetos sociais; partilha das responsabilidades em todas as instâncias; preservação e valorização do trabalho coletivo.

O grau de controle que os sujeitos têm sobre quaisquer decisões em particular, as questões que envolvem essas decisões e o nível político no qual as questões objeto de tais decisões são definidas apresentam-se como elementos significativos na caracterização da participação paritária. Dessa forma, entende-se que o acesso e o domínio de informações relevantes no processo de decisão estabelece o nível da participação, podendo ser caracterizada como paritária ou não (FARIA, 2011).

Outro elemento apontado por Faria (2011) como indispensável para a conquista de uma democracia participativa paritária é a superação do estranhamento/alienação, possibilitando que assuntos coletivos, determinantes da vida em sociedade, sejam apropriados pelos sujeitos.

A definição de *quem* são os sujeitos da justiça é critério singular na definição de uma política de representação para se considerar paritária. Fraser (2008) apresenta uma proposta suficiente no que se refere a *quem* deve ser incluído na representação paritária, sendo estabelecida como princípio de todos os sujeitos.

De acordo com este princípio, todos aqueles que estão sujeitos a uma determinada estrutura de governança [gestão] estão em posição moral de ser sujeitos de justiça com relação a tal estrutura. Nesta perspectiva, o que converte o conjunto de concidadãos em sujeitos de justiça não é a cidadania compartilhada, como tampouco a posse comum de uma personalidade abstrata, nem o próprio fato da interdependência causal, mas sim a sua sujeição conjunta a uma estrutura de governança, que estabelece as regras básicas que regem a sua interação. Para qualquer estrutura de governança desse tipo, o “princípio de todos os sujeitos” corresponde ao alcance do âmbito moral com o da sujeição a esta estrutura. (FRASER, 2008, pp. 126-127)

O princípio constituído por Fraser oferece condições para a consideração de (in)justiças das demarcações. A sujeição de todos e de cada um a uma estrutura comum de governança que regula áreas relevantes de interação social aufere consideração igualitária. Para merecer essa consideração não é necessário ser membro oficial da estrutura em questão, somente requer estar sujeito a ela. A garantia da plena participação de todos os sujeitos somente é possível se as regras de decisão adotadas permitirem igualdade de voz e voto nas decisões públicas e na adoção democrática de decisões.

Quando os limites de uma sociedade política são estabelecidos de tal maneira que excluem injustamente alguns sujeitos de toda a oportunidade de participar das decisões que os afeta observa-se a divisão do espaço político em sociedades políticas delimitadas, estabelecendo um procedimento injusto do processo decisório.

A categoria da representação paritária torna-se pertinente para as pesquisas sobre processo de trabalho e de produção e de sua gestão democrática, primeiro, porque delimita o campo empírico da pesquisa ao materializar o sujeito coletivo no plano do grupo social e, também, ao materializar as formas de organização e de gestão do processo de trabalho e da prática política (FARIA, 2011).

### 2.3 A CATEGORIA DA REPRESENTAÇÃO PARITÁRIA NA TEORIA DA ATIVIDADE: POSSIBILIDADE DE ARTICULAÇÃO

Ao a dimensão política da categoria representação paritária integrando-a em um modelo de análise do real concreto buscamos a possibilidade de uma articulação teórica com a Teoria da Atividade, estabelecendo uma nova categoria como elemento mediador.

No trabalho de Engeström (1987, 1999, 2001, 2002, 2010), na esfera da Teoria da Atividade, a produção do resultado é discutida, porém não a produção e a estrutura da própria ferramenta. As regras, a comunidade e a divisão do trabalho são analisadas segundo as contradições e os dilemas que surgem no sistema de atividade especificamente com respeito à produção do objeto. A produção do artefato cultural, o discurso, não é analisada segundo o contexto de sua produção, isto é, as regras, a comunidade e a divisão do trabalho que regulam a atividade em que sujeitos estão posicionados (DANIELS, 2011).

No desenvolvimento dos estudos da Teoria da Atividade se estabelece um hiato necessário à compreensão das relações de poder e controle no sistema de atividade. Em uma tentativa de definirmos o papel e o posicionamento do sujeito no sistema de atividade buscamos na categoria da representação paritária a possibilidade teórica de entendimento da relação evidente entre o reconhecimento social de alguém, as disposições mentais de alguém e a relação de alguém com a distribuição de trabalho na sociedade. Ousamos sustentar que o modo como os sujeitos são reconhecidos em sua mútua relação em sua atividade traz consequências para a maneira como as regras, a comunidade e a divisão do trabalho condicionam as ações dos indivíduos e grupos. Ao mesmo tempo traz consigo a possibilidade de repensar a noção de emancipação política e de redefinir posições do sujeito em termos das relações entre possibilidades oferecidas dentro da divisão do trabalho e as regras que restringem a possibilidade e orientam a atenção dos participantes. Essa interação teórica enriquece a investigação da aprendizagem expansiva no sistema de atividade.

Nosso propósito neste estudo é enriquecer o entendimento do modo como os sujeitos são posicionados em sua mútua relação em uma atividade. Para tanto, buscamos a inclusão da categoria representação paritária no processo decisório como elemento mediador no sistema de atividade.

Ao propormos a representação paritária como elemento mediador na atividade significada buscamos romper as dicotomias objetivo/subjetivo, interno/externo, bem como nos distanciar de uma percepção naturalizante, fundamentada em uma visão metafísica de homem. Isso nos permite uma análise das determinações inseridas em um processo dialético, não linear, no qual as deliberações são percebidas como elementos constitutivos do sujeito.

A categoria representação paritária como elemento mediador não tem apenas o papel de conectar a singularidade e a universalidade, mas sim de ser o centro organizador objetivo



dessa relação, permitindo a intercessão de um elemento/processo em uma relação tida como direta e linear.

O direito à estima social como uma condição de oportunidades iguais é universal. A representação paritária na esfera da decisão como supressão da hierarquia viabiliza a superação do estranhamento/alienação possibilitando que assuntos coletivos, determinantes na vida em sociedade, sejam apropriados pelos sujeitos (FARIA, 2011).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Não somente a fundamentação teórica é responsável pelo bom desempenho de uma pesquisa. A metodologia também deve ser consistente e coerente, para que a coleta e o tratamento dos dados sejam capazes de captar o fenômeno estudado e responder aos questionamentos formulados. O rigor metodológico é responsável pela obtenção de uma “metodologia politicamente descomprometida” (THIOLLENT, 1981).

Este estudo leva em consideração o fato de que predomina entre o pesquisador e o seu objeto de estudo uma interação dinâmica e contraditória, e que a percepção do sujeito pesquisador e sua condição de interpretação do real move-se à medida que investiga. Ao mesmo tempo, move-se o real, que não apenas fornece ao investigador novos elementos como revela a essência dialética dos seus elementos constitutivos: “sujeito e objeto não se constituem em uma unidade, mas interagem dinâmica e contraditoriamente” (FARIA, 2004). “Tomamos a perspectiva histórica de nossos conceitos de organização, de homem e de sociedade tentando pensá-los (repensá-los) em seu caráter de construção, de movimento, de contradição inserida na interação social” (BULGACOV, 2013, p. 32).

A metodologia de pesquisa é responsável pela determinação da coleta de dados, bem como pelo entendimento que o pesquisador atribui eles. Nesse sentido, a metodologia deve manter um alinhamento epistemológico com os objetivos propostos pela pesquisa, reafirmando, como consequência, o caráter científico do estudo.

Pesquisas desenvolvidas sob a perspectiva sócio-histórica necessitam de metodologias robustas que possibilitem aos cientistas sociais estudar os modos como os seres humanos tanto moldam como são moldados pelos artefatos que mediam seu engajamento com o mundo (DANIELS, 2011).

Para compreender como o movimento/processo de construção da representação paritária como elemento mediador na atividade significada pode contribuir para a aprendizagem expansiva na organização, torna-se necessário analisar elementos que estabelecem a representação paritária relacionada à compreensão de como se estabelece a divisão oficial do espaço político e a identificação dos elementos que caracterizam a demarcação de “quem” é e não é membro no espaço político, no que se refere ao acesso e ao domínio de informações relevantes no processo de decisão e a superação do estranhamento/alienação de assuntos coletivos, determinantes para a vida em sociedade, apresentados por Faria (2011). Dessa forma, a representação paritária, neste estudo, parte do

pressuposto de que o estabelecimento de relações de igualdade, na medida em que rompe o processo de alienação, expande e estimula a difusão do conhecimento, além de destruir a estrutura social verticalmente hierarquizada, de forma que todos se tornem conscientes de sua responsabilidade para com o sucesso ou insucesso da ação (FARIA, 2011).

O entendimento do sistema de atividade comporta a história dos indivíduos, visto que sua historicidade é construída e transformada ao longo do tempo em um processo dialético e a compreensão desse processo somente pode ser entendida dentro de um contexto histórico e local da atividade e dos seus objetos, pois também constituem ferramentas que moldam a atividade (ENGSTRÖM, 2002).

No processo de análise teórica da prática nos sistemas de atividade, entender as necessidades da sociedade que geram e definem o desenvolvimento de uma determinada prática sugere uma investigação e análise histórica. Perceber as relações fundamentais que constituem e organizam a prática, por sua vez, recomenda reduzir o objeto a sua expressão abstrata universal, abstraindo temporariamente a diversidade da particularidade.

### 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O propósito deste trabalho é entender como o movimento de construção (processo) da representação paritária como elemento mediador na atividade significada pode contribuir para a aprendizagem expansiva na organização.

Assim, o problema de pesquisa que fundamenta este estudo é:

**Como a construção da representação paritária, enquanto elemento mediador na atividade significada, pode contribuir para a aprendizagem expansiva na organização?**

#### 3.1.1 Perguntas de Pesquisa

Considerando-se os objetivos apresentados anteriormente, a presente proposta de estudo será pautada e conduzida pelas seguintes perguntas de pesquisa:

- Como se caracteriza o contexto social e coletivo do sistema de atividade de cooperação/parceria entre o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra-MST e a Mondragón Corporación Cooperativa-MCC?
- Como se estabelece a demarcação de “quem” é e não é membro no espaço político do sistema de atividade de cooperação/parceria entre Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra-MST e a Mondragón Corporación Cooperativa-MCC?
- Como se constitui a representação paritária no processo de decisão no sistema de atividade de cooperação/parceria entre o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra-MST e a Mondragón Corporación Cooperativa-MCC?
- Como se constitui a aprendizagem expansiva no sistema de atividade de cooperação/parceria entre o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra-MST e a Mondragón Corporación Cooperativa-MCC?

### 3.2 REPRESENTAÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

A disposição das categorias de análise da proposta aqui apresentada tomou como fundamento a Teoria da Atividade e a categoria da representação paritária. Circunscrevendo essa noção a um contexto de sistema de atividade significada, e relacionando-a com o entendimento de que a Teoria da Atividade concebe o homem enquanto sujeito concreto historicamente situado, socialmente constituído, imerso em mediações sociais, que contribuem para a compreensão de uma forma expansiva de aprendizado a partir das contradições nas práticas sociais nas quais os múltiplos atores em atividades concebem novas formas compartilhadas de fazer, obtém-se a seguinte disposição das categorias centrais de análise desta proposta.

### 3.2.1 Definição constitutiva e elementos do campo empírico das categorias de análise

A razão de se estabelecer a conceituação de termos significativos deve-se ao fato de a investigação apresentar maior rigor e eliminar os possíveis equívocos. A definição constitutiva de uma categoria de análise corresponde, essencialmente, à sua definição teórica, já que esta, por si só, define uma categoria analítica tendo por base o que existe disponível na literatura acerca de um específico tema. Já a definição dos elementos do campo empírico, termo demarcado por Faria, objetiva atribuir significado à categoria analítica, especificando as atividades ou operações, nas quais há a possibilidade de apreensão do real concreto permitindo sua observação e avaliação empírica. Dessa maneira, as categorias analíticas deste estudo são definidas da seguinte forma:

#### (I) PRÁTICA SOCIAL

**Definição constitutiva:** Conjunto de sistemas de atividades significadas e coletivas em interação na organização a partir de: a) Vigotski (1982) - especificamente com as categorias de mediação, sentidos e significados, e desenvolvimento; b) Leontiev (1978) - com o conceito coletivo de atividade, ação e operação; c) Engeström (1987) - sistemas coletivos de atividade e aprendizagem; d) Clot (2010) - com os pressupostos do poder de agir. É também um conjunto de sistemas de atividades coletivas orientadas por objetivos e que envolvem motivos, finalidades e conhecimentos (ENGESTRÖM, 2002). O entendimento das necessidades não se desvincula do caráter social da prática, sugerindo que não se trata do desejo individual isolado de um indivíduo, mas de necessidades sócio-historicamente desejadas e construídas (CHAIKLIN, 2010).

**Elementos do Campo Empírico:** A identificação e a análise das práticas se deram mediante a observação não participante das atividades da *práxis* (desenvolvimento da atividade em si) dos sujeitos diretamente relacionados ao Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra-MST e à Mondragón Corporación Cooperativa-MCC. Além disso, aconteceram também mediante a análise das entrevistas semiestruturadas, buscando apreender o sentido e o significado acerca das práticas sociais, estabelecendo núcleos de significação, e na análise de

documentos que contêm o processo histórico de formação do MST e da MCC, o estabelecimento da cooperação/parceria entre MST e MCC, as regras e normas de gestão das atividades significadas que compõem o sistema de atividades.

## (II) SISTEMA DE ATIVIDADE

**Definição constitutiva:** É formado por um conjunto de pessoas com sua ação voltada para um objeto; a ação se dá por motivos relacionados ao objeto. Trata-se de um processo dependente a um objetivo consciente, objetivo a alcançar, já que toda atividade busca satisfazer uma necessidade. A necessidade estabelece a atividade que se desencadeia pelas ações e cada ação tem sua própria meta. As ações de uma atividade são estimuladas pelo motivo e estão dirigidas aos seus objetivos (LEONTIEV, 1983). A análise do sistema de atividade, nesta pesquisa, será realizada a partir dos elementos formulados por Engeström (1987, 2001, 2002):

- (i) Sujeito: compreende o sujeito ou sujeitos da pesquisa, são os indivíduos ou grupos que desenvolvem a atividade.
- (ii) Objeto: entendido como o significado, o motivo e a finalidade de um sistema de atividade coletiva. É a matéria-prima para os sujeitos envolvidos em uma atividade. É o alvo da atividade dentro do sistema.
- (iii) Ferramentas: compreendem todos os instrumentos mediadores da ação do sujeito de forma material ou mental, interna ou externa (fala, sentido, significado), auxiliando na conquista do objeto.
- (iv) Comunidade: é composta por todos os indivíduos ou subgrupos que possuem o mesmo objeto da atividade em questão.
- (v) Divisão do Trabalho: trata-se da divisão das tarefas entre os sujeitos, as relações hierárquicas existentes, as relações de poder que se apresentam.
- (vi) Regras: compreendem os regulamentos, as normas relacionadas ao contexto da atividade. Possibilitam e/ou restringem as ações dos sujeitos da atividade dentro do sistema de atividades ao qual estão submetidos.

**Elementos do Campo Empírico:** Análise de documental, análise das entrevistas e observação dos sistemas de atividades que compõem a parceria/cooperação entre o

Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra-MST e a Mondragón Corporación Cooperativa-MCC; planejamento; reuniões do conselho financeiro; divisão do trabalho; regras; normas; atitude em relação às normas e regulamentos; processo de decisão das áreas de planejamento, de finanças, de recursos humanos, de produção; contratos de constituição dos sistemas de atividades; contrato de cooperação entre MST e MCC; estrutura física dos sistemas de atividade; descrição de cargos.

### (III) APRENDIZAGEM EXPANSIVA

**Definição constitutiva:** Engeström entende que o aprendizado, além de ser transformador, deve ser horizontal e dialógico, gerador de conhecimento e transformador da atividade. A expressão desse aprendizado se dá na transposição de limites, no entrelaçamento, na troca e na negociação. A expressão do aprendizado expansivo deve estar enraizada, embrenhando as trilhas cognitivas. A aprendizagem expansiva deve ser capaz de redefinir em um processo histórico uma atividade, buscando a superação de sua contradição interna por meio da ampliação do objeto na atividade e da criação de novas ferramentas e formas de organização social do trabalho (ENGESTRÖM; SANNINO, 2010). Todo o processo da aprendizagem expansiva remete-se a situações coletivas de criação de um novo objeto para a atividade, em busca de uma mudança suficiente para superar uma contradição geradora de crise. O autor considera a aprendizagem como uma atividade que se situa em um sistema de atividade.

**Elementos do Campo Empírico:** Análise das entrevistas buscando o sentido, o significado e a ressignificação atribuídos: ao processo de planejamento das atividades que envolvem a parceria/cooperação entre MST e MCC; ao processo de definição e realização das atividades de divisão e organização do trabalho; ao processo de definição de regras e normas que regulam o sistema de atividades; à atitude, em seus limites e possibilidades de ação, em relação às normas e regulamentos; ao processo de tomada de decisão que envolve as áreas de planejamento, finanças, recursos humanos e produção; aos contratos de constituição dos sistemas de atividades; às reuniões do conselho financeiro quanto aos temas discutidos, qualidade da discussão, consequências e atitudes desencadeadas em virtude das decisões tomadas.

#### (IV) MEDIAÇÃO

**Definição constitutiva:** Partindo da compreensão de que o homem estabelece uma relação dialética com o meio sociocultural em um processo de construir e ser construído, entendemos que para tanto o ser humano utiliza artefatos mediadores nesse processo, como signos, símbolos e instrumentos. A internalização dos sistemas de signos culturalmente construídos provoca transformações no desenvolvimento do indivíduo (VIGOTSKI, 2011). “A categoria mediação não tem, portanto, a função de apenas ligar a singularidade e a universalidade, mas de ser o centro organizador objetivo dessa relação. Ao utilizarmos a categoria mediação possibilitamos a utilização, a intervenção de um elemento/processo em uma relação que antes era vista como direta, permitindo-nos pensar em objetos/processos ausentes até então” (AGUIAR; OZELLA, 2013, p. 302).

**Elementos do Campo Empírico:** A identificação e análise das mediações é estabelecida por meio das entrevistas buscando apreender o sentido e o significado dado pelos sujeitos às atividades de: divisão e organização do trabalho, constituição das regras, definição de como se dá o processo de tomada de decisão e quem faz parte desse processo, que envolvem o sistema de parceria/cooperação entre o MST e MCC.

#### (V) REPRESENTAÇÃO PARITÁRIA

**Definição constitutiva:** Tal representação necessita valorizar a participação coletiva dos membros dos grupos ou classes sociais no processo decisório, enfatizando a partilha das responsabilidades em todas as instâncias ou fases do processo. A representação paritária tem como pressuposto básico o estabelecimento de relações de igualdade na medida em que rompe o processo de alienação, expande e estimula a difusão do conhecimento, além de destruir a estrutura social verticalmente hierarquizada, de forma que todos se tornem conscientes de sua responsabilidade para com o sucesso ou insucesso da ação (FARIA, 2011).

**Elementos do Campo Empírico:** Por meio da observação e da análise das entrevistas deve-se: apreender como se estabelece a divisão oficial do espaço político, analisando como se estabelece o processo de planejamento no que se refere aos assuntos abordados, à composição do grupo de trabalho, à divulgação do planejamento realizado; analisar como se estabelece a



divisão e organização do trabalho quanto à definição de como, de quem, em que prazo e de que forma deverão ser realizadas as atividades; analisar o estabelecimento das regras quanto à sua forma de constituição, abrangência, composição, divulgação; ter atitude quanto à aceitação/rejeição em relação às normas e regulamentos; analisar o processo de tomada de decisão quanto à definição de quem participa do processo, como se estabelece essa participação, qual a abrangência das decisões tomadas, conteúdo/profundidade das decisões tomadas, divulgação das decisões; analisar a forma/maneira do cumprimento das decisões.

### 3.2.2 Definição de outros termos relevantes

#### (I) JUSTIÇA

**Definição constitutiva:** Fraser (2008) citada por Faria (2011) afirma que critérios de justiça devem estar presentes para que haja a participação em igualdade, com pleno direito de interação social. A autora estabelece três dimensões desse conceito de justiça. A redistribuição, como primeiro critério, remete às estruturas econômicas. A segunda dimensão é balizada pelo reconhecimento e está ligada às hierarquias institucionalizadas, de valor cultural. A terceira dimensão é a política, que “está centrada em questões de pertença e de procedimento, o que remete a discussão para o problema da representação e, portanto das regras de decisão e das condutas que estruturam os processos públicos de confrontação.”

#### (II) SISTEMA DE ATIVIDADE SIGNIFICADA

**Definição constitutiva:** Prática social situada em tempo concreto, compreendida em seu processo histórico e de mudança, como uma realidade aparente, produzida por seus praticantes e produzindo-os, em um eterno transformar-se, inclusive reflexivamente (ENGESTRÖM, 1987, 2001, 2002 e 2006; BULGACOV; VIZEU, 2011; KEMMIS; MCTAGGART, 2002).

O homem transforma a natureza e a si mesmo na atividade, e é fundamental que se entenda que esse processo de produção cultural, social e pessoal tem como elemento constitutivo os significados. Dessa maneira, a atividade humana é sempre significada: o homem, no agir

humano, realiza uma atividade externa e uma interna, e ambas as situações (divisão essa somente para fins didáticos) operam com os significados. Nessa perspectiva, Vigotski lembra que o que internalizamos não é o gesto como materialidade do movimento, mas a sua significação, a qual tem o poder de transformar o natural em cultural (AGUIAR; OZELLA, 2013, p. 304).

### (III) SENTIDO

**Definição constitutiva:** O sentido é muito mais amplo que o significado, pois constitui a articulação dos eventos psicológicos que o sujeito produz ante uma realidade. Como diz González Rey (2005), o sentido subverte o significado, pois ele não se submete a uma lógica racional externa. O sentido refere-se à necessidade que, muitas vezes, ainda não se realizou, mas mobiliza o sujeito, constitui o seu ser, gera formas de colocá-lo na atividade. A categoria sentido destaca a singularidade historicamente construída (AGUIAR; OZELLA, 2013, p. 304-05).

### (IV) SIGNIFICADO

**Definição constitutiva:** Os significados são produções históricas e sociais. São eles que permitem a comunicação, a socialização de nossas experiências. Muito embora sejam mais estáveis, “dicionarizados”, eles também se transformam no movimento histórico, momento em que sua natureza interior se modifica, alterando, conseqüentemente, a relação que mantêm com o pensamento, entendido como um processo. Os significados referem-se, assim, aos conteúdos instituídos, mais fixos, compartilhados, que são apropriados pelos sujeitos, configurados a partir de suas próprias subjetividades (AGUIAR; OZELLA, 2013, p. 304).

### (V) SUBJETIVIDADE

**Definição constitutiva:** Subjetividade é aqui entendida como uma possibilidade humana de organizar experiências convertidas em sentidos. É uma dimensão da realidade que podemos denominar dimensão subjetiva da realidade objetiva. Temos assim a possibilidade de um

processo específico, marcado por uma dinâmica em que os sentidos “constituem-se a partir de complexas reorganizações e arranjos, em que a vivência afetiva e cognitiva do sujeito, totalmente imbricadas [...], é acionada e mobilizada” (AGUIAR *et al.*, 2009, p. 63) (AGUIAR e OZELLA, 2013, p. 305).

### 3.3. DELIMITAÇÃO E *DESIGN* DA PESQUISA

Nesta seção serão descritos os detalhes da pesquisa aqui proposta, no que se refere à sua natureza, classificação, características, estratégias e universo/grupo pesquisado.

#### 3.3.1 Delineamento da pesquisa

A presente proposta de estudo classifica-se como de abordagem qualitativa. Esse tipo de pesquisa social se distingue por objetivar a apreensão e o entendimento de fenômenos sociais com o menor afastamento possível do seu ambiente natural, de modo que não se buscam apenas regularidades nem relações estritamente lineares, mas sim relações complexas e associações dinâmicas nas quais a compreensão/percepção dos sujeitos da pesquisa, e daquilo que os levou a agir como agiram, compõem um conjunto de elementos significativos para a pesquisa (DENZIN; LINCOLN, 2006; GODOI; BALSINI, 2006; STAKE, 2011). Pretende-se conhecer elementos constitutivos da aparência e da essência do fenômeno estudado.

Tendo por fundamento o escopo e o motivo da pesquisa qualitativa, entendemos que a presente proposta de investigação se classifica como sendo de natureza analítica, visto que envolve a análise e o entendimento aprofundados de elementos disponíveis com o objetivo de compreender a totalidade de um fenômeno (THOMAS; NELSON, 1996).

Quanto à estratégia de pesquisa, a presente proposta de estudo adota o estudo de caso qualitativo (STAKE, 2000). Por meio do estudo de caso ocorre a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, mantendo as características essenciais dos acontecimentos da vida real. Em análises de processos organizacionais, o estudo de caso viabiliza a descrição detalhada da realidade, visto que tem como objeto de pesquisa uma

unidade que se analisa de maneira profunda. Segundo Triviños (1987, p. 111), o estudo de caso “fornece o conhecimento profundo de uma realidade delimitada, de forma que os resultados atingidos podem permitir formular hipóteses para outras pesquisas”.

O nível de análise serão as práticas sociais, mais especificamente a prática de parceria/cooperação estabelecida entre o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra-MST e a Mondragón Corporación Cooperativa-MCC. A unidade de análise é constituída pelos sistemas de atividade da parceria/cooperação entre o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra-MST e a Mondragón Corporación Cooperativa-MCC definidos para este estudo: constituição da cooperação; implementação da cooperação; avaliação da cooperação.

### **3.3.2 Escolha do caso**

A abordagem dialética, acolhendo o alcance da natureza sobre o homem, assevera que o homem, por sua vez, opera sobre a natureza e institui, por meio das transformações nela geradas, novas categorias naturais para a sua existência (VIGOSTSKI, 2011).

Ao analisar a importância dos movimentos sociais e das organizações que se apresentam como modelos alternativos e de oposição ao sistema de capital na transformação da realidade e na construção de uma sociedade mais justa e igualitária, observa-se que essa participação se faz mediante um processo de conscientização e compreensão da realidade. A fim de analisar, portanto, os sistemas de atividades, optamos por estudar a prática em desenvolvimento do processo de parceria/cooperação entre as Cooperativas do Movimento dos Trabalhadores Sem Terra-MST e a Mondragón Corporación Cooperativa-MCC.

### **3.3.3 Material empírico: fonte e coleta**

A análise da prática significada de parceria/cooperação entre o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra-MST e a Mondragón Corporación Cooperativa-MCC procura ampliar o conhecimento a respeito das dimensões e mediações implicadas nas atividades que formam a parceria/cooperação entre o MST e a MCC a partir da perspectiva da Teoria da Atividade.

Para a realização desta pesquisa, foram utilizados dados primários e secundários. Isso possibilita o uso da técnica de triangulação, isto é, o confronto de informações, possível pela utilização de mais de uma fonte de coleta (CRESWELL, 1994). Em virtude da natureza temporal do estudo proposto, bem como os elementos conceituais que compõem o problema de pesquisa aqui elaborado, optamos, nesta proposta de estudo, por três fontes de evidências empíricas: a observação não participante, a entrevista semiestruturada e recorrente e a análise documental. Para a pesquisa foram entrevistadas 20 pessoas, sendo 06 membros da MCC, 04 moradores do Brasil e 02 que desenvolvem atividades no Brasil e na Espanha; 14 membros do MST, sendo que alguns desenvolvem atividades de âmbito regional e outros em âmbito local. Dessas entrevistas realizadas, somente uma foi escolhida para ser analisada. Para a análise utilizou-se o método de análise dos Núcleos de Significação (AGUIAR; OZELLA, 2006, 2009, 2013). Os dados secundários foram coletados em documentos da organização, disponibilizados para consulta, e na literatura especializada. O objetivo de se utilizarem fontes secundárias foi obter dados confiáveis sobre as categorias de análise em estudo, bem como verificar a autenticidade das informações obtidas por meio das fontes primárias.

### **3.3.4 Análise e tratamento do material empírico**

Para a análise dos dados coletados foram utilizados procedimentos qualitativos. Os dados primários e secundários foram analisados de forma “explicativa” (VIGOTSKI, 2011, p. 64) na tentativa de desvendar ideologias e princípios, não se limitando, o pesquisador, ao conteúdo manifesto dos discursos, buscando conhecer o conteúdo latente da comunicação. A escolha do método de análise qualitativa – procedimento discursivo e significativo de reformulação, de explicitação ou de teorização de um testemunho, de uma experiência ou de um fenômeno está na sua possibilidade de aprofundamento na natureza das relações interpessoais, analisadas a partir da significação, a partir de uma avaliação e de uma interpretação de seus sentidos e significados (VIGOTSKI, 1982), elaborando a representação desse real concreto como real pensado, que os trabalhadores/sujeitos da prática dão às suas ações, o que permite ao pesquisador compreender e interpretar a realidade observada.

A abordagem de análise dos dados é fundamentada por três princípios apontados por Vigotski (2011). O primeiro princípio busca a (i) análise dos processos e não dos objetos, com a análise de processos demandando uma apresentação dinâmica dos principais pontos

constituintes da história dos processos; o segundo princípio objetiva a (ii) explicação dos processos, procurando revelar as relações dinâmicas reais subjacentes ao fenômeno, já que o fenômeno é elucidado considerando a sua procedência e não a sua exterioridade; o terceiro princípio aponta para (iii) o problema do “comportamento fossilizado”, uma vez que no desenvolvimento dos estudos nos deparamos com processos que incidiram por meio de uma prática longa de desenvolvimento histórico e se tornaram fossilizados, perdendo a sua exterioridade original, e a sua exterioridade nada nos diz sobre a sua natureza interna. Seu estilo irrefletido institui amplas dificuldades de apreciação. Processos fundamentalmente díspares adquirem similitudes externas em decorrência dessa automação e, para apreendê-los, é necessário compreendê-los em todas as suas idiossincrasias e diferenças, abarcando sua origem. A atenção deve ser voltada para o processo e não para o produto. Nesse sentido Vigotski (2011, p. 68) afirma: “estudar uma coisa historicamente significa estudá-la no processo de mudança: esse é o requisito básico do método dialético. Numa pesquisa abranger o processo de desenvolvimento de determinada coisa, em todas as suas fases e mudanças, [...], significa, fundamentalmente, descobrir sua natureza, sua essência, uma vez que ‘é somente em movimento que um corpo mostra o que é’”.

O método<sup>4</sup> utilizado para a análise dos dados foi a constituição de Núcleos de Significação, metodologia<sup>5</sup> desenvolvida por Aguiar e Ozella (2006, 2009, 2013). Sendo assim, afirmamos que a reflexão metodológica sobre a apreensão dos sentidos “estará pautada em uma visão que tem no empírico seu ponto de partida, mas com a clareza de que é necessário irmos para além das aparências, não nos contentarmos com a descrição dos fatos, mas buscarmos a explicação do processo de constituição do objeto estudado, ou seja, estudá-lo em seu processo histórico” (AGUIAR; OZELLA, 2013, p. 301).

Para a construção dos Núcleos de Significação, Aguiar e Ozella (2006; 2013) afirmam a necessidade de tratar da definição de sentido e significado, visto que, embora sendo diferentes, precisam ser entendidos de maneira conjunta.

Ao falarmos de significado e sentido, é necessário entendê-los como sendo constituídos pela unidade contraditória do simbólico e do emocional. Os significados são

---

<sup>4</sup> “Método é aqui entendido, para além de sua função instrumental, como algo que nos permite penetrar no real, objetivando não só compreender a relação sujeito objeto, mas a própria constituição do sujeito, um conhecimento que se aproxime do concreto, síntese de múltiplas determinações” (AGUIAR; OZELLA, 2013, p. 301).

<sup>5</sup> Nesta metodologia a visão de homem é a de um “homem constituído numa relação dialética com o social e com a história, o que o torna ao mesmo tempo único, singular e histórico. Este homem constituído na e pela atividade, ao produzir a sua forma humana de existência, revela – em todas as suas expressões – a historicidade social, a ideologia, as relações sociais, e o modo de produção. Ao mesmo tempo, esse mesmo homem expressa a sua singularidade, o novo que é capaz de produzir, os significados sociais e os sentidos subjetivos” (AGUIAR; OZELLA, 2013, p. 301).

produções históricas e sociais, e possibilitam a comunicação e a socialização das experiências. Embora sendo mais estáveis, também sofrem alterações em virtude do movimento histórico. O sentido aproxima-se mais da subjetividade, da expressão cognitiva, afetiva e biológica do sujeito (AGUIAR; OZELLA, 2013).

Aguiar e Ozella (2013, p. 307) afirmam que “a apreensão dos sentidos não significa apreendermos uma resposta única, coerente, absolutamente definitiva, completa, mas expressões muitas vezes parciais, preñes de contradições, muitas vezes não significadas pelo sujeito, mas que nos apresentam indicadores das formas de ser do sujeito, de processos vividos por ele”.

Os procedimentos estabelecidos por Aguiar e Ozella (2013, p. 307-311) para a análise por meio dos Núcleos de Significação, e que foram utilizados para a análise dos dados, são: (i) leitura flutuante e organização do material; (ii) construção e análise dos núcleos de significação. A (i) leitura flutuante e organização do material compreende a criação de pré-indicadores (i-a) a partir das palavras inseridas no contexto que lhe atribui significado, buscando compreender a partir do que foi dito pelo sujeito aquilo que não foi dito, apreender a fala interior, o seu pensamento, o processo e suas contradições. Por meio de diversas leituras do material transcrito, buscam-se os conteúdos das falas que sejam reiterativos, e apresentem maior carga emocional ou ambivalências. Na sequência do processo de análise a ação desenvolvida é de aglutinação dos pré-indicadores, que se dá pela similaridade, pela complementaridade e pela contraposição, levando a uma menor diversidade dos indicadores (i-b). A construção dos núcleos de significação (ii-a) tem como critério a articulação de conteúdos semelhantes, complementares, contraditórios. Os núcleos devem ser construídos de modo a sintetizar as mediações constitutivas do sujeito, sendo o modo de pensar, de agir, e de sentir do sujeito. A análise dos núcleos (ii-b) se inicia por um processo intranúcleo avançando para uma articulação internúcleos. Esse procedimento explicitará semelhanças e/ou contradições que vão novamente revelar o movimento do sujeito. Esse movimento analítico-interpretativo não deve ser restrito à fala do informante, ele deve ser articulado com o contexto social, político e econômico, permitindo o acesso à compreensão do sujeito na sua totalidade.

Ao desenvolver a análise por meio dos Núcleos de Significação buscou-se uma aproximação mais completa do sujeito com a intenção de compreender o fenômeno estudado em sua totalidade.

### 3.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As limitações apresentadas neste estudo referem-se ao fato que toda a pesquisa científica é pautada por pressupostos filosóficos, valores e crenças, sendo que eles condicionam a forma de apreensão do real e seu entendimento, o que significa dizer que a possibilidade de percepção de elementos singulares do real é também a incapacidade de apreender outras características de mesmo real (DENZIN; LINCOLN, 2006).

Destaca-se também a limitação do potencial de análise dos dados em virtude da qualidade dos dados coletados gerada por fatores não controláveis, pela disponibilidade dos informantes, bem como as limitações do próprio pesquisador.



## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Buscando responder à pergunta de pesquisa deste estudo, foram realizadas entrevistas com diferentes integrantes do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra-MST que atuam em Laranjeiras do Sul, e Cantagalo, no Paraná, e com representantes da Mondragón Corporación Cooperativa-MCC que, por razão da parceria, estão residindo na região. Além dos dados coletados em entrevistas realizadas na sede das cooperativas estudadas e na cidade de Curitiba, a observação não participante também ofereceu elementos empíricos para as reflexões.

### 4.1 A ORGANIZAÇÃO EM ANÁLISE

A seguir apresentamos um breve relato acerca dos empreendimentos envolvidos na parceria por nós estudada, bem como uma descrição da região na qual vem sendo desenvolvido o projeto de parceria/cooperação.

#### 4.1.1 O Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra – MST<sup>6</sup>

O Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra, doravante MST, é um movimento brasileiro que, em sua origem, reivindica a Reforma Agrária no país. Antes de esclarecer a dinâmica organizativa cultural do movimento que propõe a (contra)hegemonia, uma sucinta

---

<sup>6</sup> O texto aqui apresentado é parte integrante do Relatório de Pesquisa-Projeto: Organizações Coletivistas de Trabalho - Número do Processo: 401333/2009-4 - LINHA DE FOMENTO/CHAMADA: Apoio a Projetos de Pesquisa / Edital MCT/CNPq 02/2009 - Ciências Humanas, Sociais e Sociais Aplicadas COMITÊ ASSESSOR: AE - Administração e Economia. Proponente: José Henrique de Faria-Curitiba - Agosto/2011. Pesquisadores vinculados ao Grupo EPPEO: José Henrique de FARIA (UFPR; PMOD-FAE); Coordenador. Deise Luiza da Silva FERRAZ (PMOD-FAE). Rafael Rodrigo MUELLER (PMOD-FAE). Paulo Ricardo OPUSZKA (PMOD-FAE). Carolina Machado Saraiva de Albuquerque MARANHÃO (UFMG). Eloise Helena Livramento DELLAGNELO (UFSC). José Ricardo VARGAS DE FARIA (UFPR; AMBIENS). Participantes: Raquel Dorigan de Matos (UNICENTRO): Doutoranda em Administração UFPR. Camille Bolson (PMOD-FAE): Mestranda. Geisiane Ferreira de Melo Dumas (PMOD-FAE): Mestranda. Roland Cirilo da Silva (PMOD-FAE): Mestrando.

explicação acerca da realidade rural no Brasil.

#### 4. 1. 1. 1 O Brasil e a Reforma Agrária<sup>7</sup>

Konder Comparato (2006) menciona que, por mais de quatro séculos, “o senhorio rural serviu de pilar fundamental na arquitetura da sociedade brasileira”. A primeira, se assim pode ser chamada, Reforma Agrária ocorrida no país culminou na formação das Sesmarias. A história conta que: o Rei de Portugal Dom João III dividiu as terras da colônia em 15 lotes e distribuiu a 12 donatários representantes da nobreza portuguesa, constituindo-se o sistema de capitanias hereditárias. Esse sistema dava ao donatário a posse *ad eternum* da terra e o direito de conceder a sua permissão de uso aos colonos vindos de Portugal – regime das sesmarias objetivando-se, assim, povoar o território, a despeito do este já ter seus habitantes. Em nome de interesses da coroa portuguesa, criam-se latifúndios (maiores que muitos estados).

A Lei de Terras<sup>8</sup>, de 1850, confere aos posseiros das sesmarias o status de propriedade privada. Assim, a “estrutura fundiária brasileira é fruto de 500 anos de apropriação privada da terra, em detrimento do interesse público” (MELO, 2006, p. 39). Isso foi realizado de tal modo que, atualmente:

Dados oficiais revelam que 1,6% dos proprietários com imóveis acima de mil hectares detêm 46,8% do total de área cadastrada pelo INCRA no País. Por outro lado, mais de três milhões de famílias de trabalhadores rurais não dispõem de terra para viver e trabalhar (MELO, 2006, p. 39).

<sup>7</sup> “A expressão ‘Reforma Agrária’ se utiliza para designar um programa de governo, que usa a lei e, em nome da sociedade, corrige as distorções da estrutura da propriedade da terra. Assim, em sua essência, a reforma agrária visa, em especial, democratizar a propriedade da terra, visa criar condições para que o maior número possível de camponeses tenha acesso a terra” (MST, 2007).

<sup>8</sup> A Lei da Terra tinha como objetivo transformar a posse da terra em propriedade privada. Com isso, os posseiros tinham que comprar o registro dessa terra em cartórios da União. Todavia, a cobrança era demasiadamente cara para os pequenos posseiros, que, ao não legalizarem a posse, perdiam suas terras, pois elas eram consideradas devolutas. Essas terras devolutas permitiram fomentar a vinda de imigrantes para o Brasil, que trabalhavam para os grandes fazendeiros (estes conseguiram legalizar a sua propriedade) até conseguirem comprar seus próprios lotes. Além disso, essa lei garantiu que a terra não passasse para as mãos da população negra. Como a escravidão estava em vias de ser abolida, era necessário controlar a terra, pois antes de 1850 toda pessoa podia ocupar um espaço e cultivá-lo, desde que este não estivesse de posse de outro. Assim, antes da libertação dos negros, o Estado providenciou a legalização da propriedade da terra, de modo que, a partir daquele momento, para cultivá-la era necessário pagar por isso. Algo impossível de ser feito por homens e mulheres negras, tendo em vista que no Brasil eles e elas saíram das senzalas levando somente a liberdade.

Essa distribuição desigual e desmedida de terras no Brasil resulta em relações:

econômicas, sociais, políticas e culturais cristalizadas em uma estrutura agrária inibidora do desenvolvimento, entendido como crescimento econômico, justiça social, sustentabilidade ambiental, relações igualitárias de gênero, raça, etnia e extensão da cidadania democrática à população do campo (MELO, 2006, p. 39).

O artigo 5º da Lei Magna estabelece que a propriedade deve atender à sua função social. Contudo, a desapropriação não é efetivamente realizada, pois, como demonstram dados do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária-INCRA, aproximadamente 50% dos imóveis classificados como grandes propriedades (mais de 2.000 hectares) são improdutivos. Com o objetivo de pressionar a realização da desapropriação dessas terras, tratando-se de cumprimento da Constituição, é legitimada a ocupação de terras.

As lutas pela Reforma Agrária no país já eram realizadas antes do estabelecimento da ditadura. Estretanto, foi em função da implantação da Revolução Verde no Brasil e do processo de industrialização do país, ocorrida a partir da década de 30 do século XX, que se incrementou a criação de um contingente populacional desprovido de condições para a reprodução da vida.

Oliveira (1986) menciona que “A revolução de 1930 marca o fim de um ciclo e o início de outro na economia brasileira” ocorrendo uma substituição gradual da hegemonia da estrutura produtiva agrário-exportadora pela estrutura produtiva de base urbano-industrial. Para efetuar essa transição fez-se necessário destruir as regras anteriores e criar as condições institucionais necessárias para o desenvolvimento da nova estrutura produtiva. Para tanto, o autor destaca três aspectos que desempenharam papel significativo, quais sejam: 1) a regulamentação dos fatores, isto é, os componentes envolvidos na relação entre trabalho e capital, mais especificamente a relação entre a oferta e a demanda da força de trabalho e do preço dessa mercadoria; 2) a intervenção do Estado na economia; e 3) a organização da agricultura brasileira. A agricultura cumpre um duplo papel na acumulação de capital no Brasil. É necessário manter ativo o subsetor dos produtos de exportação, mas não estimulá-lo como setor central do sistema. Quanto ao subsetor de produtos destinados ao consumo interno, ele necessitava manter os custos de produção baixos, pois fundamentalmente não poderia encarecer o preço dos produtos necessários à reprodução da força de trabalho urbana, além de fornecer matéria-prima a baixos preços à indústria. Em torno desse assunto estará a estabilidade social do sistema e de sua efetivação, que está amarrada à viabilidade do processo

de acumulação pela empresa capitalista industrial, repousada em uma extensa expansão do “exército industrial de reserva”(OLIVEIRA, 1986).

Esse exército de reserva era, portanto, composto por emigrantes do campo, parte deles negando-se a ficar à espera de uma oportunidade de ingressar no exército industrial ativo e, reivindicando a possibilidade de possuírem terra enquanto meio de trabalho. Isto é, a demanda por terra para o trabalho das famílias camponesas que estavam sendo expulsas do campo intensificou a luta pela Reforma Agrária.

A mobilização dos camponeses, apoiados pela Pastoral da Terra, permitiu a formação de um movimento social, qual seja: o MST.

O Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra tem sua fundação em 1984, mas esse ano é apenas um marco na consolidação de um processo que havia começado em 1979. No Rio Grande do Sul, houve a expulsão de agricultores de suas terras para a demarcação da Reserva Indígena Kaingang, sem uma recolocação dos primeiros em outros espaços; houve também a desapropriação das terras no Paraná, de várias famílias de agricultores, para a construção da Hidrelétrica de Itaipu. Esses foram fatos marcantes na gênese do MST.

Atualmente, estima-se que mais de 170 mil famílias “vivem em acampamentos à beira de rodovias ou em áreas ocupadas” (MELO, 2006, p. 27). São agrupamentos de barracos construídos com lonas pretas e taquaras. Os barracos de lona preta se tornaram a moradia dessas famílias e símbolo do Movimento, mas o MST não é formado apenas por esses moradores. Toda pessoa que já foi um acampado e recebeu o seu lote de terra em virtude das reivindicações do Movimento continua sendo considerada um Sem-Terra. Assim como eles compõem uma comunidade no acampamento, a proposta é o prolongamento dessa comunidade para os assentamentos, pois a luta não é somente por pedaços de terra, mas pela transformação das relações sociais.

Benjamin e Caldart (2000, p. 31) conceituaram o que é ser Sem-Terra:

Ser Sem Terra hoje é bem mais do que ser um trabalhador ou trabalhadora que não tem terra, ou mesmo que luta por ela; Sem Terra é uma identidade historicamente construída, primeiro como uma afirmação de uma condição social: sem-terra, e aos poucos não mais que uma circunstância de vida a ser superada, mas sim como uma identidade de cultivo: Somo Sem Terra do MST.

Como indica a autora, ser Sem-Terra é ter uma identidade que contesta a cultura hegemônica. Assim, a mobilização dessas pessoas não se restringe à Reforma Agrária.

No entanto, a conscientização de que é necessário lutar por uma transformação social, em que a Reforma Agrária é apenas uma das tarefas que colaboraria para essa transformação, ocorre durante o processo de construção do Movimento. Esse processo é contínuo e resulta de inúmeras discussões realizadas entre seus integrantes acerca da conjuntura nacional e internacional e o papel que o MST representa nessa realidade. Desse modo, ao completar 23 anos, o MST assina, junto com outros movimentos sociais, uma carta que indica qual sociedade eles querem produzir: uma sociedade de sustentação para a vida toda, socialmente justa e ecologicamente sustentável.

Esse compromisso assumido pelo movimento, demonstra que eles se opõem aos valores do sistema hegemônico. Para possibilitar a construção de uma (contra)hegemonia, o MST estabelece em seus objetivos requisitos como: (1) a participação, “melhorar a organicidade de nosso movimento nos assentamentos e acampamento, para que todos participem e tenham atividades permanentes”; (2) a educação, “Transformar nossos assentamentos [...] [em] territórios livres do analfabetismo. [...] Lutar pelo acesso à educação, [...] em todos os níveis. Só o conhecimento liberta verdadeiramente as pessoas”; (3) a formação política, “Elevar o nível de consciência social, política e cultural de nossa base social [...]”; dentre outros (MST, 2007).

A prática desses objetivos tem permitido que experiências sejam desenvolvidas pelo movimento colocando em xeque a lógica capitalista. O Sistema Cooperativista dos Assentados democratizou as relações de produção ao utilizar os pressupostos da autogestão.

Ao que concerne à autogestão, Guillerm e Bourdet (1976, p. 9) mencionam que o sentido original da palavra, em uma perspectiva marxista, significa “a livre associação de homens iguais numa sociedade sem classe”.

Visando propiciar a participação de todos os integrantes, o movimento é organizado em setores e núcleos de base, orientados por três grandes eixos de atuação. Os núcleos de base são os grupos onde os componentes discutem e deliberam acerca de todos os problemas do assentamento/acampamento do qual fazem parte, desde as coisas corriqueiras do dia a dia até a organização para as lutas (atos de protestos). Nos núcleos são também expostos os problemas referentes a cada setor. Cada núcleo é composto por um número determinado de famílias conforme especificidades regionais. Na região de Laranjeiras, estão assentadas 5 mil famílias.

Conforme explicado por alguns integrantes do movimento, os setores podem ser considerados como as divisões do trabalho dentro do movimento. Há inúmeros setores dentro de cada assentamento/acampamento, variando conforme a necessidade de cada realidade, mas

alguns devem existir em todos os espaços do movimento, quais sejam: saúde, educação, comunicação, infraestrutura, dentre outros.

Cada setor discute e delibera assuntos referentes às suas responsabilidades. Assim, por exemplo, o setor de educação é responsável por: organizar as escolas itinerantes para as crianças e adolescentes, o Ensino de Jovens e Adultos (EJA) e a ciranda para as crianças que não estão em idade escolar. Contudo, esse setor não pode efetuar tudo sozinho. Ele demanda auxílios da infraestrutura para a manutenção dos barracos da escola, da comunicação para a divulgação das atividades, e da saúde, que tem a responsabilidade, dentre outras, de elaborar cardápios com diversidade de nutrientes. Essas demandas são levadas para as reuniões dos núcleos, onde então são discutidas as contribuições e limitações de cada setor para o desenvolvimento da atividade proposta pelo setor de educação. O mesmo ocorre com os demais setores.

Uma das entrevistas nos relata como foram os processos de discussão sobre a participação dos integrantes da MCC nos assentamentos da região de Cantagalo.

Porque assim, na reunião tentou-se desenvolver enquanto coordenação regional, depois vai pra base, que vão para as brigadas, que têm mais ou menos 500 famílias, que são os grandes blocos de assentamentos. Depois que foi discutido, foi para os núcleos, que são grupos menores de 10, 15 famílias. Então, depois de todo mundo discutir a primeira ideia, isso ou aquilo, volta tudo pra coordenação. Então, nessas idas e vindas tem mais ou menos dois anos até chegar num estudo realmente do que era necessidade (Entrevistada 2301).

Todo Sem-Terra deve estar vinculado a um setor e a um núcleo. Como cada pessoa participa de um setor e cada setor precisa ter no mínimo uma pessoa de cada núcleo, tudo o que é discutido nos setores é levado a todos os núcleos e tudo o que é discutido em cada núcleo volta aos setores.

Em cada núcleo, são eleitos dois representantes, sendo obrigatoriamente um homem e uma mulher que compõem o grupo que representa o assentamento/acampamento ao qual estão vinculados. Assim, periodicamente, os representantes de assentamentos/acampamentos de uma determinada região se encontram para discutir assuntos referentes ao movimento como um todo e à realidade da sua região. A mesma lógica é seguida para os demais níveis (representação estadual, regional, nacional).

Norteando as atividades propostas pelos setores estão os três eixos de atuação do

movimento, quais sejam: articulação com a sociedade, massificação (fortalecimento da frente de massa) e fortalecimento dos assentamentos, de um modo geral, a formação de cooperativas é entendida como um instrumento de fortalecimento dos assentamentos.

A elaboração desses eixos de atuação visa preparar os integrantes do Movimento para a construção de “uma força social, de massas, capaz de derrotar o modelo neoliberal. [...] Debater com todas as forças populares a construção de um novo projeto de país. Um projeto popular para o Brasil” (MST, 2007).

A preparação dos integrantes do Movimento ocorre tanto em suas atividades diárias dentro dos assentamentos/acampamentos quanto nas lutas organizadas pelo Movimento. Todas as atividades, sejam do cotidiano ou de momentos de luta, estão cercadas de simbolismo. Por exemplo, nos acampamentos/assentamentos, antes das reuniões de núcleo, ocorre a realização das místicas.

Nas místicas, acampamentos e/ou assentamentos se reúnem e assistem a uma “encenação” realizada por alguns companheiros do Movimento. Cada dia um grupo diferente é responsável por realizar a mística e ela aborda, de forma lúdica, os assuntos mais relevantes que serão discutidos nas reuniões de núcleos. Após a encenação, cada núcleo expressa sua palavra de ordem e, em seguida, o hino do movimento é entoado. Apenas após o término desse ritual, as reuniões de núcleo ocorrem.

As palavras de ordem revelam muito sobre o movimento e ajudam a consolidar os valores que constituem a (contra)hegemonia que está sendo criada. Além disso, várias são as canções cantadas durante a mística, e citamos a seguir dois exemplos.

Exemplo 1: “Construindo a cada dia um projeto popular. Unindo todas as bandeiras é hora de triunfar”. Parte da letra da música do Quinto Congresso Nacional – reforça a ideia exposta em um dos desafios do movimento, qual seja: “Debater com todas as forças populares a construção de um novo projeto de país”.

Exemplo 2: “Reforma agrária é preciso. Tá na Constituição. Só o povo organizado é que faz transformação”. Parte da música “Reforma agrária é preciso” – reforça a ideia de que a transformação vem por meio da participação de homens e mulheres organizados em coletividade.

Ademais, a consolidação de valores distintos dos hegemônicos e a constituição da identidade do Sem-Terra ocorrem, no MST, tanto pela forma que eles se organizam internamente (trabalho coletivo, participação social) quanto pela mudança de significados e expressões culturais do movimento, de modo que na mística presenciamos a mobilização da subjetividade por meio do resgate simbólico. As místicas são trabalhos coletivos e não

monólogos ou encenações que têm protagonistas e figurantes. As letras das músicas valorizam a participação, a coletividade, a educação. O hino do MST ressalta a proposta da construção de um Estado Popular.

Vem, lutemos punho erguido/ Nossa força nos leva a edificar/ Nossa pátria livre e forte/ Construída pelo poder popular. (Refrão do Hino do MST)

Scherer-Warrem (2002) menciona que a principal referência teórica do sistema simbólico do MST é a teoria marxista/socialista/comunista. Entretanto, nem sempre eles tiveram ciência dessa posição ideológica. A autora analisa o processo de construção do Movimento tomando como referência os lemas oficiais dos Encontros e Congressos Nacionais que se tornam símbolos da luta. Os seis lemas analisados pela autora são apresentados a seguir:

1. 1979 a 1984 – Terra para quem nela trabalha;
2. 1984 – Terra não se ganha, se conquista;
3. 1985 a 1988 – Sem reforma agrária não há democracia;
4. 1986 – Ocupação é a única solução;
5. 1989 a 1994 – Ocupar, resistir, produzir;
6. 1995 a 2000 – Reforma agrária: uma luta de todos

Para Scherer-Warrem (2002), cada um dos lemas analisados reflete um momento histórico do país e está vinculado a estratégias para a mobilização popular. Além disso, eles estariam construídos sob a influência de três principais correntes de pensamento, quais sejam: a simbologia cristã, o ideário democrático e a teoria marxista-leninista.

Para a autora, a origem do movimento está carregada, sobretudo, pela simbologia cristã, mas no transcorrer dos anos ela foi compartilhando o espaço com as duas outras correntes de pensamento, sem, contudo, se ausentar das manifestações. Nas palavras de Scherer-Warrem (2002, p. 251-2)

O lema “Terra para quem nela trabalha” foi construído sob a égide da simbologia cristã e legitimou uma das primeiras estratégias de luta: as ocupações de terra. A conotação moral deste lema (STRAPAZZON, 1997) permitiu aos mediadores construir junto às populações rurais, tradicionalmente bastante legalistas, a ideia de aceitação de ocupação de propriedades rurais que não cumpriam sua função social.



[...] O lema do 3º Encontro Nacional (1995), “Reforma Agrária uma luta de todos”, amplia o sentido de participação cidadã na construção de uma democracia com conteúdo social. Neste momento, a estratégia política [é] da mobilização de massa [...].

Ademais, uma das estratégias políticas do movimento, atualmente, é a manutenção de relações internacionais para unir as forças dos diversos movimentos em prol de uma luta conjunta contra o sistema capitalista, ou seja, seguindo o conhecido lema de Marx: “Proletários de todos os países, uni-vos!”.

Um exemplo dessa busca de união está na Via-Campesina: uma articulação alavancada pelo MST para reunir movimentos camponeses de todo o mundo em torno de discussões e projetos comuns. Outro exemplo dessa união é o Manifesto das Américas em Defesa da Natureza e da Diversidade Biológica e Cultural, assinado pelo MST e por mais 33 personalidades que representam diversas entidades das três Américas (do Sul, Central, do Norte). Nesse manifesto, os movimentos sociais indicam a sociedade que querem produzir: uma sociedade de sustentação de toda a vida, socialmente justa e ecologicamente sustentável de viver.

A produção da sociedade mencionada acima está sendo construída no próprio movimento, pois como mencionado a ideologia do MST sustenta a busca pela emancipação dos seres humanos, por mudanças nas relações sociais, pela transformação da realidade.

Uma das formas de alavancar essa transformação vem por meio da educação. O MST, em suas escolas itinerantes, pratica a Educação Popular (EP). A meta da EP é a transformação, tanto das condições materiais quanto das condições simbólicas ou subjetivas.

A Educação Popular no MST manifesta-se em todos os níveis formais de escolaridade, atendendo a crianças desde os 3 anos de idade (nas chamadas cirandas) até adultos em processo de alfabetização (Ensino de Jovens e Adultos). Apesar de respeitar as exigências formais do Ministério da Educação e cumprir o seu conteúdo programático, o movimento possui autonomia quanto ao método de ensino e incrementa as discussões com vertentes do pensamento não ensinadas nas escolas formais, pois, como mencionam Marx e Engels (1983, p. 91-2), “[...] o que deve ser feito é subtrair a escola de toda a influência por parte do governo e da Igreja. [...] pelo contrário é o Estado quem necessita receber do povo uma educação muito severa”. Sendo assim, o MST tenta a partir da Educação Popular minimizar a influência do saber produzido para o capital.

Uma característica das escolas do MST é a sua arquitetura. Em vários acampamentos e

assentamentos as escolas são circulares e as disposições das cadeiras e mesas buscam inviabilizar uma hierarquização do saber, coerente com a ideia de uma construção coletiva do conhecimento, que parte dos diferentes saberes.

Outra forma de manifestação prática da ideologia do movimento está na organização da produção. A organização do Sistema Cooperativista dos Assentados tem posto em xeque a lógica capitalista. Essa forma organizativa democratiza as relações de produção ao utilizar os pressupostos da autogestão.

#### **4.1.2 Mondragón Corporación Cooperativa – MCC<sup>9</sup>**

Mundialmente reconhecida por sua capacidade de aglutinação de empreendimentos cooperativos e perpetuação dos valores do movimento, a Mondragón Corporación Cooperativa-MCC, é uma entidade empresarial socioeconômica baseada na produção, comercialização e distribuição de bens e serviços, utilizando métodos democráticos em sua estrutura organizacional e distribuição dos recursos gerados para o benefício de seus membros e da comunidade na qual está inserida. Considerada uma das maiores cooperativas de trabalho do mundo, tem suas origens no País Basco, embora atualmente encontre-se distribuída por todo o solo espanhol e em diversos países estrangeiros.

O Complexo Cooperativas de Mondragón é fruto do movimento cooperativo fundado em 1956 em Arrasate, na região de Gipuzkoa (Mondragón), extremo norte da Espanha, situada no centro do País Basco.

Sua constituição deu-se como resultado de um complexo processo sócio-histórico. Afinal, já havia na região uma tradição de organizações baseadas na solidariedade e na cooperação. foram destruídas durante a Guerra Civil Espanhola.

---

<sup>9</sup> O texto aqui apresentado é parte integrante do Relatório de Pesquisa-Projeto: Organizações Coletivistas de Trabalho - Número do Processo: 401333/2009-4 - LINHA DE FOMENTO/CHAMADA: Apoio a Projetos de Pesquisa / Edital MCT/CNPq 02/2009 - Ciências Humanas, Sociais e Sociais Aplicadas COMITÊ ASSESSOR: AE-Administração e Economia. Proponente: José Henrique de Faria- Curitiba-Agosto/2011. Pesquisadores vinculados ao Grupo EPPEO: José Henrique de FARIA (UFPR; PMOD-FAE); Coordenador. Deise Luiza da Silva FERRAZ (PMOD-FAE). Rafael Rodrigo MUELLER (PMOD-FAE). Paulo Ricardo OPUSZKA (PMOD-FAE). Carolina Machado Saraiva de Albuquerque MARANHÃO (UFMG). Eloise Helena Livramento DELLAGNELO (UFSC). José Ricardo VARGAS DE FARIA (UFPR; AMBIENS). Participantes: Raquel Dorigan de Matos (UNICENTRO): Doutoranda em Administração UFPR. Camille Bolson (PMOD-FAE): Mestranda. Geisiane Ferreira de Melo Dumas (PMOD-FAE): Mestranda. Roland Cirilo da Silva (PMOD-FAE): Mestrando.

Um fator determinante para a criação da organização que hoje compõe o Complexo Mondragón foi a chegada do padre católico José María Arizmendiarieta a Arrasate em 1941. Nascido em 1915, Arizmendiarieta advogou durante toda a sua vida pelo País Basco, tendo inclusive sido preso. Ele faleceu em 1976 deixando um legado importante para o que viria a ser a Corporação Cooperativa Mondragón. Baseando-se nos métodos e processos cooperativos, José María buscou o desenvolvimento econômico da região. Devastada pela Guerra Civil Espanhola, Arrasate, nesse momento com uma população de 7000 habitantes, estava sofrendo as custosas consequências do confronto: o nível de desemprego elevado na região agravava a circunstância de extrema pobreza cuja população fora submetida durante o combate.

O projeto, iniciado em 1943 pelo padre José María com a criação da Escola Profissional, foi desenvolvido durante a década de 1960 com a construção em 1962 de uma nova Escola Politécnica, da qual participaram mais de 1000 estudantes de mecânica, eletricidade, eletrônica, fundição, desenho técnico e automação. Esse centro foi oficialmente reconhecido como uma Faculdade de Engenharia Industrial em 1969.

Essa instituição desempenhou um papel vital ao longo das décadas na formação de muitos daqueles que, mais tarde, tornaram-se figuras-chave no desenvolvimento do projeto cooperativo. Administrada democraticamente, baseada na Doutrina Social da Igreja, a Escola Politécnica buscava objetivamente o desenvolvimento das capacidades do indivíduo que permitisse a transformação da realidade socioeconômica da região. A escola teve um desempenho decisivo para o ressurgimento e o desenvolvimento da experiência cooperativista, transformando-se no que atualmente é a Mondragón Unibertsitatea (Universidade de Mondragón).

A Universidade de Mondragón originou-se na associação entre a Escola Politécnica e outras duas cooperativas educativas. Presentemente, ela dispõe de 22 cursos de graduação, 15 masters e 8 especializações distribuídos nos campos da Engenharia, da Administração, da Pedagogia e da Gastronomia. A Universidade é um dos empreendimentos que compõem a Corporação Mondragón, que firmou parceria com o MST, conforme veremos adiante.

A educação foi sempre um tópico valorizado dentro das operações da Corporação Mondragón. Atualmente cerca de 9000 estudantes estão nos campi da universidade em Mondragón, Oñati, Eskoriatza, Markina, Goierri, Irún e San Sebastián.

Além dos recursos para empresas de desenvolvimento tecnológico, a MMC opera uma série de diferentes Centros de Pesquisa e Desenvolvimento imbuídos na investigação científica em domínios específicos: mecatrônica, automotivo, energia, termoplásticos, gestão

de negócios, etc. Tais centros fazem parte do Plano de Ciência e Tecnologia de Mondragón em vigor para o período 2009-2012.

A criação de tecnologias cujo grupo de cooperativas dispõe é produzida em parte na Universidade, parte por meio da constituição de cooperativas de investigação tecnológica. Dentro desse contexto, o Polo Garaia é outro ponto de referência em termos de inovação. Trata-se de um espaço para a colaboração entre a Universidade, os centros de tecnologia e as empresas.

No ano de 1956, cinco alunos recém-graduados na Escola Profissional fundaram a primeira empresa: a Talleres Ulgor (hoje Fagor Electrodomésticos). Embora a Ulgor não tenha sido em sua origem constituída como uma empresa cooperativa, logo esse mesmo grupo transformou-a em tal. A empresa, em um primeiro momento, dedicou-se exclusivamente à produção de aquecedores e de fogões. Já no final dessa mesma década a boa fase da economia espanhola motivou o desenvolvimento da empresa.

Outra cooperativa que dispôs do estímulo salvaguardado pelo momento econômico espanhol foi a Caja Laboral Popular. Criada em 1959, apenas quatro anos após a formação da primeira cooperativa, a união de crédito tinha por objetivo canalizar a poupança pública para o desenvolvimento cooperativo e assim possibilitar aos cooperados o acesso aos serviços financeiros e o fornecimento de fundos para novos empreendimentos cooperativos. Essa entidade tornou-se a espinha dorsal do projeto cooperativo. Ela passou a ser a ser, além de instituição financeira, o eixo de suporte às demais cooperativas oferecendo consultoria e estruturação de parcerias, permitindo uma taxa de crescimento que, caso contrário, teria sido impossível com apenas os recursos internos das diferentes iniciativas. Logo após a sua criação, outras empresas foram convidadas para se juntar ao grupo sob a condição de se tornarem cooperativas.

Nesse mesmo ano, 1959, foram criadas as cooperativas Funcor e Lagun Aro. A cooperativa Lagun Aro foi criada com o objetivo de solucionar o problema que surgiu quando o governo espanhol se recusou a permitir que os membros das cooperativas se qualificassem para auferir benefícios da Previdência Social, alegando que eles eram proprietários ao invés de empregados. Nos anos seguintes, surgiram novas cooperativas, incluindo a Soraluece, Copreci, Ederlan, Ulma, Guría, Irizar, Miba, Urssa, Lana e Vicon.

O primeiro agrupamento de cooperativas, a ULARCO-FAGOR (hoje grupo FAGOR), surgiu em 1964. O grupo se estabeleceu por meio da associação privada entre as cooperativas: Ulgor, Arrasate, Copreci, e Ederlan. O Grupo Ularco é regido por um contrato multilateral baseado em um sistema de compromisso mútuo e de solidariedade com a comunidade, cujo

objetivo é promover a fusão ideal e dinâmica das necessidades da comunidade de trabalho e as demandas de empresas de comércio moderno, com técnica adequada e poder financeiro.

No entanto, a organização do grupo permaneceu essencialmente simples, com cada cooperativa funcionando como uma entidade individual, apoiada pela Caja Laboral no processo de gestão. Atualmente o grupo conta com nove cooperativas, somando aproximadamente 9000 sócios trabalhadores. É, ainda, a 5ª maior fabricante de produtos da linha branca e máquinas de indução da Europa.

Em 1966 foi criada a ALECOP, uma cooperativa educacional de nível técnico. O seu objetivo era a formação dos alunos por meio do estudo e do trabalho. Ela dispunha de um parque fabril, onde empregos de tempo parcial eram reservados para estudantes, bem como de ferramentas didáticas direcionadas para alunos dos setores automotivo, mecânico e elétrico. Essa organização surgiu como uma tentativa de promover a igualdade de oportunidades e a combinação do trabalho e do estudo dentro de um único projeto. Atualmente suas principais atividades são o desenvolvimento e a oferta de projetos e produtos educativos, destacando-se como a principal fabricante de recursos didáticos da Espanha.

Três anos mais tarde, em 1969, dez cooperativas de consumo associaram-se. Surgia, então, a Eroski, uma cooperativa de consumo que atualmente contabiliza mais de 2.200 pontos de vendas e 44 mil funcionários, dos quais aproximadamente 15 mil são sócio-trabalhadores, ocupando o posto de quarta maior rede de supermercados na Espanha.

Nesse período de tempo, com suas redes comerciais espalhadas por toda a Espanha, as cooperativas começaram a sinalizar o anseio de expandir suas operações aos mercados estrangeiros. Essa convicção levou as cooperativas a uma maior participação em feiras internacionais e à criação de redes comerciais na Europa e na América Latina. No início da década seguinte, em 1971, essa abordagem foi reforçada com a assinatura do tratado preferencial entre a Espanha e a Comunidade Europeia.

O dinamismo dessa primeira etapa tornou-se evidente pelo fato de que, até o final da década de 1960, o número total de cooperativas havia subido de 6 para 37. Algumas dessas cooperativas foram concebidas a partir de grupos de pesquisa da empresa Fagor, outras tiveram suas origens na Divisão de Negócios da Caja Laboral Popular, e diversas organizações ainda eram formadas por grupos autônomos ou como resultado da transformação de sociedades anônimas.

Em 1974, criou-se um centro de pesquisa e, progressivamente, o extenso império que a Mondragón Cooperative Corporation representa hoje. Nesse mesmo ano, surge a Ikerlan, o Centro de Investigações Tecnológicas, que tem como objetivo estudo e desenvolvimento

novos produtos, geração e uso racional de energia e desenho do ciclo produtivo dos produtos. Com base nas necessidades das cooperativas, o projeto Ikerlan foi possível graças ao apoio prestado pela Caja Laboral Popular e aos profissionais educados pela Escola Politécnica Mondragón, cujas atividades agora incluíam o desenvolvimento tecnológico. A Otalora também foi criada durante esse período como um centro especializado em estudos de gestão e formação cooperativa. Atualmente, o grupo Mondragón conta com 14 centros de pesquisa tecnológicos.

A política da MCC é manter as cooperativas focadas no que elas são especialistas e, havendo a necessidade de produzir internamente algum novo produto, antes adquirido do mercado, cria-se uma nova cooperativa de propósito específico.

No final da década de 1970, a semente plantada pelo Grupo Ularco (que mais tarde veio a tornar-se o grupo Fagor) começou a enraizar-se em outros empreendimentos. Diversas cooperativas formaram grupos regionais, embora o nível de consolidação fosse extremamente variado.

Depois de trinta anos ininterruptos de criação de cooperativas o grupo começou a refletir sobre a necessidade de “órgãos de superestrutura cooperativa”, em suma, estabelecerem a institucionalização da intercooperação. Nesse período, inúmeros estudos e debates foram realizados a fim de determinar o modo como a Corporação poderia permanecer leal aos seus valores subjacentes e, ainda assim, responder às exigências do mercado moderno. Desde 1982 foram realizados progressos importantes na consolidação da solidariedade intercooperativa, por meio da padronização de normas, sistemas de compensação e do aumento progressivo do percentual de excedente para redistribuição entre cooperativas.

Por fim, em dezembro de 1984, o Congresso Cooperativo foi criado. Durante a sessão de fundação, os artigos básicos do Congresso e os artigos básicos do Grupo de Conselho foram aprovados e os membros do Comitê Permanente foram nomeados para atuar durante os intervalos entre as reuniões do Congresso. O Congresso Cooperativo tinha, como objetivo, manter e desenvolver os princípios cooperativos, já o Grupo do Conselho (agora o Conselho Geral) era responsável pela gestão do grupo. Pela primeira vez, as cooperativas tinham corpos comuns para discutir e coordenar as transformações necessárias para habilitar o grupo e responder com sucesso às mudanças que ocorreram nos diversos mercados em que o grupo atua e na sociedade como um todo.

Dentro desse contexto, o papel desempenhado pela Caja Laboral, nesse lapso de tempo, passou por mudanças profundas. Sua atividade tornou-se cada vez mais orientada para,

especificamente, preocupações financeiras.

No ano de 1981 foi criada a Saiolan – Centro de Empresas e Inovação de Mondragón. A Saiolan surgiu na Universidade de Engenharia (Escola Politécnica) e, embora seja uma empresa do grupo, não tem como objetivo exclusivo a criação de cooperativas. Em 1987 foi criado um fundo pela Caja Laboral Popular para o desenvolvimento de novas empresas. Nessa mesma década, várias organizações foram compelidas pelas pressões do processo de globalização juntando-se à “Mondragón Corporación Cooperativa”.

Hoje em dia todos os salários dos sócios das cooperativas são pagos por intermédio da Caja Laboral Popular. Até 1982 apenas podiam movimentar insumos na Caja Laboral os sócios da cooperativa (no momento em torno de 2000 pessoas). Posteriormente, permitiu-se a movimentação por parte de seus clientes (em torno de 1,2 milhão). A Caja Laboral é uma das maiores Cooperativas de Crédito da Espanha, administrando aproximadamente US\$ 30 bilhões em centenas de pontos de atendimento.

Até 1991 a divisão empresarial da Caja Laboral era a empresa orientada para o fomento e criação de novas cooperativas, responsabilizando-se pela criação da cultura existente hoje no grupo. Todavia, nesse ano, criou-se a Corporação Cooperativa Mondragón (Mondragón Corporación Cooperativa-MCC) que passou a exercer esse importante papel de instituição de fomento dentro do grupo cooperativo. Da divisão empresarial da Caja Laboral foram destacadas em torno de 100 pessoas para fazer o trabalho de fomento junto à MCC. Atualmente a Caja Laboral não possui mais a divisão empresarial, focando-se apenas nas atividades bancárias típicas de uma instituição financeira.

Presentemente, o Grupo Financeiro de Mondragón é constituído pela empresa Caja Laboral e pela Lagun Aro. Suas atividades específicas são os serviços bancários, o bem-estar social e os seguros. A Caja Laboral, com filiais em diversos locais da Espanha, oferece serviços especializados para empresas de pequeno e médio porte. Todavia, ela também opera em empresas financeiras especializadas em *leasing*, seguros e crédito ao consumidor. A Lagun Aro, por sua vez, gerencia o sistema de previdência social exclusivo, com as suas atividades financeiras voltadas para aperfeiçoar o rendimento de seus fundos, a fim de garantir benefícios futuros para os membros da MCC.

A formulação de um código de conduta que reconheceu formalmente as aspirações daqueles que construíram a experiência cooperativa em Mondragón, foi desenvolvida e aprovada em um Congresso do Grupo Mondragón realizado em 1987. Sob o título “Princípios Básicos da Experiência Cooperativa de Mondragón”, esse documento proclamou dez declarações que moldaram as ideias que, ao longo dos mais de trinta anos de existência da

Mondragón, já estavam sendo colocadas em prática por meio dos empreendimentos cooperativos do grupo.

Os dez princípios fundadores subjacentes de cooperação dizem respeito, basicamente, à entrada aberta de membros, organização democrática da organização e gestão participativa dos membros, soberania do trabalho e natureza subordinada e instrumental do capital, solidariedade, intercooperação, transformação social, universalidade e educação.

A Experiência Cooperativa Mondragón proclama a igualdade básica dos sócios trabalhadores sobre seus direitos de ser, ter e saber, o que implica a admissão de uma organização democrática da organização cooperativista. Especificamente a soberania da Assembleia Geral, com todos os parceiros, é exercida na prática de “uma pessoa, um voto”. Ou seja, a participação social é estabelecida, agindo em pé de igualdade, com a atribuição de um voto para cada membro das cooperativas de trabalhadores por sua participação decisiva nas Assembleias Gerais. Dessa forma, não é levado em consideração o aporte de capital de que cada sócio dispõe, o cargo ocupado ou tempo de serviço e dedicação à empresa.

No entanto, é importante ressaltar que, apesar do reconhecimento efetivo desses direitos, não implica necessariamente o exercício permanente da democracia plena na medida em que há uma ampla delegação de poder e de diferentes graus de conhecimento necessários às tomadas de decisão.

A forma contemporânea da estrutura da MCC foi adotada pelo Congresso de 1991. A MCC é, presentemente, a maior estrutura organizacional do País Basco e a décima maior da Espanha. Ela é considerada a maior cooperativa de trabalhadores do mundo. Em 2002, a MCC contribuiu com 3.7% do Produto Nacional Bruto do País Basco. Até o ano de 2009, ela contava com mais de 70 complexos no estrangeiro e esse número deverá elevar-se no futuro.

O Complexo Cooperativas de Mondragón é um exemplo mundialmente famoso por sua capacidade de reunir mais de 140 empresas sob a forma de Cooperativas. Esse Complexo possui em torno de 40.000 cooperados e mais de 80.000 funcionários.

A Incumbência da Mondragón aglutina os objetivos básicos de uma organização empresarial que compete nos mercados internacionais, com a utilização de métodos democráticos em sua organização societária, bem como a criação de postos de trabalho, a promoção humana e profissional de seus trabalhadores e o compromisso de desenvolvimento com o seu ambiente social.

O custo de entrada no sistema cooperativo é deduzido progressivamente dos salários em um longo período. Ser membro de uma das cooperativas do grupo abre o direito a uma participação correspondente a 20% dos lucros do conjunto, à adesão automática ao sistema



complementar de saúde e de aposentadoria da empresa, a empréstimos com juros preferenciais.

No seu aspecto organizacional a corporação está configurada em quatro áreas fundamentais: Finanças, Indústria, Distribuição e Conhecimento. Os seus organismos sociais e diretivos básicos são compostos pelo Congresso Cooperativo, pela Comissão Permanente e pelo Conselho Geral. Além disso, o Conselho Geral elege democraticamente Auditores para fiscalizar a aplicação correta das regras adotadas.

O Grupo Mondragón baseia sua atuação nos princípios cooperativos e na forte intercooperação entre as diversas cooperativas que se complementam e o compõem. Atualmente o grupo conta com mais de 220 empresas cooperativas e filiais, 4 fundações, 8 entidades de cobertura e 11 empresas de serviço internacional.

#### **4.1.3 MST e MCC – uma possibilidade de parceria/cooperação<sup>10</sup>**

A despeito da distância geográfica que separa os dois movimentos acima descritos, há relevantes características que os aproximam. É indiscutível que ambos são resultantes da organização popular, apoiada em sua gênese pela Igreja Católica, enquanto forma de resistir à precarização das condições de reprodução da vida. A impossibilidade de vender a força de trabalho nos centros urbanos, ou a situação de despossuídos de um meio de produção essencial para quem vive com o resultado do trabalho agrícola, impulsionou, respectivamente, bascos e brasileiros à organização de experiências coletivas específicas. Trata-se, portanto, de manifestações particulares de resistência aos desdobramentos político-econômicos do movimento geral do sociometabolismo do capital.

Enquanto particularização gestada dentro de um movimento universal, não poderia

---

<sup>10</sup> O texto aqui apresentado é parte integrante do Relatório de Pesquisa-Projeto: Organizações Coletivistas de Trabalho - Número do Processo: 401333/2009-4 - LINHA DE FOMENTO/CHAMADA: Apoio a Projetos de Pesquisa / Edital MCT/CNPq 02/2009 - Ciências Humanas, Sociais e Sociais Aplicadas COMITÊ ASSESSOR: AE-Administração e Economia. Proponente: José Henrique de Faria-Curitiba-Agosto/2011. Pesquisadores vinculados ao Grupo EPPEO: José Henrique de FARIA (UFPR; PMOD-FAE); Coordenador. Deise Luiza da Silva FERRAZ (PMOD-FAE). Rafael Rodrigo MUELLER (PMOD-FAE). Paulo Ricardo OPUSZKA (PMOD-FAE). Carolina Machado Saraiva de Albuquerque MARANHÃO (UFMG). Eloise Helena Livramento DELLAGNELO (UFSC). José Ricardo VARGAS DE FARIA (UFPR; AMBIENS). Participantes: Raquel Dorigan de Matos (UNICENTRO): Doutoranda em Administração UFPR. Camille Bolson (PMOD-FAE): Mestranda. Geisiane Ferreira de Melo Dumas (PMOD-FAE): Mestranda. Roland Cirilo da Silva (PMOD-FAE): Mestrando.

destoar drasticamente em seus princípios, de modo que o cooperativismo, a autogestão e a educação compõem o tripé que sustenta o desejo de construir melhores condições de (re)produção da vida para os seres humanos, pois os princípios seguem sendo as respostas que somos capazes de dar aos problemas resultantes das contradições entre o capital e o trabalho.

A construção das experiências cotidianas que dão concretude aos princípios é consoante às realidades políticas, econômicas e culturais de cada país, sendo elas as condicionantes das características distintivas entre MST e MCC.

O Complexo de Cooperativas de Mondragón encontra-se, atualmente, sob a coordenação da terceira geração de fundadores, tendo evoluído de uma prática cooperativista simples para um complexo de cooperativas com um processo de gestão caracteristicamente apoiado na eficácia e no pragmatismo. Esse “sucesso” do cooperativismo basco oportunizou a criação do Modelo Mondragón de Gestão, um modelo despidido dos conflitos políticos internos em nome da replicação da eficácia e eficiência econômica. Desse modo, o modelo exportado da gestão atual das cooperativas do complexo de Mondragón parece ter se distanciado dos ideais dos seus fundadores, tanto pelo fato de ressignificar os ideais, como pela preservação dos avanços obtidos na forma de administração por meio da aplicação das técnicas da Administração.

Por outro lado, as experiências com as Cooperativas ligadas ao MST parecem preservar os ideais, os princípios e as diretrizes do movimento cooperativista histórico, porém seu processo de gestão ainda não alcançou um nível de desenvolvimento que permitisse a esses empreendimentos uma expansão segura (se é que isso é possível tendo em vista que essas cooperativas estão subsumidas ao sociometabolismo do capital). Tais cooperativas, por seu turno, pretendem manter a observância dos princípios e diretrizes, mas procuram aperfeiçoar as formas de gestão, buscando o desenvolvimento autossustentável.

MST e MCC partem de uma mesma raiz, de um mesmo desejo, mas ao se constituírem enquanto sujeitos históricos alteram-se, o que não surpreende, pois é a práxis a condição ontológica do desenvolvimento humano. As transformações (diferenças) e permanências (semelhanças) internas que imprimem a essência aos movimentos parece complementarem-se e servem de inspiração para o aprimoramento do que ambos consideram aspectos deficitários nas formas de organização construída pelos trabalhadores no País Basco e no Brasil. Eis o que justificou a aproximação do MST e da MCC.

No relato dos entrevistados bascos revela-se o desejo de retomar os valores que os identificavam como um movimento de resistência ao imperialismo do capital manifesto na forma de colonização e opressão de um povo pelo outro. A capacidade do MST de congregar

os trabalhadores e ser referência de movimento que busca efetuar as alterações nas relações sociais é o que a MCC busca apreender com a parceria.

Por sua vez, o MST entende que manter as reivindicações por alterações não se sustentam apenas pelo desejo, fazendo-se necessárias condições concretas que comprovem a capacidade da articulação popular resultar em melhorias imediatas nas condições de vida dos integrantes do Movimento. O cooperativismo, especificamente o modelo de gestão da Mondragón, tem muito a ensinar aos brasileiros, segundo a opinião de um dos entrevistados que se envolveu desde o início na parceria.

A parceria Mondragón/MST foi firmada entre a direção nacional do Movimento e algumas entidades que compõem a MCC, como a Universidade e a Organização Mundukide. Ambas as instituições pertencem ao complexo de cooperativas, e são financiadas pelos demais empreendimentos irmãos, mas possuem relativa autonomia para estabelecer parcerias de colaboração com outras organizações no continente europeu e fora dele. No que tange à parceria com o Movimento brasileiro, estabeleceu-se como fato gerador a necessidade de troca de experiências visando a um processo de aprendizagem mútuo.

Começou-se o namoro com esse povo de lá, o pessoal foi conhecer. Aí apareceu a possibilidade de uma parceria que não seria uma parceria econômica, esse não é o principal foco, seria uma parceria na área de gestão, dessa experiência bem forte que eles têm. (E2301)

O desenvolvimento da parceria também estabeleceu uma contrapartida do MST em relação à MCC em que a forma de gestão atual tem se distanciado daquela que fazia parte dos ideais dos seus fundadores. Isso tem preocupado um grupo dessa nova geração, a qual deseja ressignificar os ideais, porém preservando os avanços obtidos na forma de administração.

Na prática, compõe tarefas dessa parceria a efetivação de um curso de formação técnica em nível superior. Trata-se do curso conhecido como Técnico em Gestão Cooperativa-TGC. O curso ocorre nas instituições educacionais do MST, é mantido financeiramente com os recursos advindos dessa parceria, segue o conteúdo programático usado pela MCC e tem um corpo docente formado por professores de universidades brasileiras e do País Basco. A grade curricular contempla disciplinas do núcleo técnico e do núcleo político, sendo as disciplinas do primeiro núcleo de responsabilidade dos professores europeus.

Como apresentado no histórico dos Movimentos, a educação é um dos elementos que aproxima as instituições. MST e MCC acreditam que a educação ocorre para além das salas

de aula e o aprendizado efetiva-se quando o estudante atribui significância para o conteúdo, de modo que a prática educacional demanda também a prática no trabalho. Nesse sentido, os integrantes do MST envolvidos na parceria e que participam do TGC partilham seu tempo entre o estudo e o trabalho, seguindo os preceitos da pedagogia da alternância.

O tempo de trabalho também é tempo de aprendizado, sobretudo porque os estudantes envolvem-se diretamente com a elaboração de Planejamentos Estratégicos para as Cooperativas, buscando, com elas, fomentar a economia da região e oportunizar o desenvolvimento local. Essa atividade prática também faz parte da parceria, visto que uma das atividades designadas aos cooperados da Mondragón é o acompanhamento do planejamento estratégico para o desenvolvimento das cooperativas do MST da região. Cabe destacar que, com isso, o aporte financeiro realizado pela MCC refere-se aos gastos para a manutenção desses técnicos no Brasil, o traslado entre os países e a remuneração dos técnicos responsáveis pela gestão e controle da parceria. Tal aporte financeiro é efetuado no País Basco.

Ao refletir acerca da importância da relação trabalho-educação compreende-se que o conhecimento significativo está profundamente relacionado à vida diária do trabalho e à aquisição de novo conhecimento. A aprendizagem, é socialmente construída nas práticas do trabalho.

Por outro lado, questionamo-nos sobre qual educação as instituições aqui estudadas estão efetuando. Não são neutros, portanto, os desdobramentos da aplicação desse conhecimento nas práticas no e do trabalho, que estão intrinsecamente relacionadas ao objetivo presente na construção daquele. Nesse sentido, faz-se oportuno estarmos atentos para a indagação de Maurício Tragtenberg: “O conhecimento a quem e para que serve?” (TRAGTENBERG, 2004, p. 17).

Retornando aos motivos geradores da parceria, as entrevistas realizadas com os representantes da MCC que estão atuando no Brasil trazem dois pontos para a reflexão. Sobre um deles podemos discorrer com maior propriedade: trata-se da demanda pela recuperação de um debate socialista no interior da experiência cooperativada basca. Quanto ao outro, podemos apenas mencionar ser a manifestação de inquietude de alguns entrevistados que optaram por não aprofundarem o tema. Ademais, como não tivemos a oportunidade de entrevistar integrantes da MCC em seu país (aumentando a qualidade das informações coletadas com os envolvidos na parceria) foi impossibilitado o confronto de informações.

Os entrevistados bascos demonstraram insatisfação com os resultados que as experiências de trabalho cooperado trouxeram para a emancipação humana ou, como eles

colocam, para a autonomia do trabalhador. Segundo eles, a gestão das cooperativas deveria oportunizar a autonomia dos cooperados. Todavia, a ausência de uma identificação com os interesses de emancipação da classe trabalhadora limita as ações políticas da MCC e a expansão do debate acerca da melhoria das condições de vida de toda a humanidade. Debate que, para os entrevistados, ocorre no MST e, desse modo, evidencia que dois eixos (articulação com a sociedade e massificação) balizadores da ação do Movimento têm alcançado resultados satisfatórios tornando o MST uma referência de organização da classe trabalhadora, a despeito desse estrato da classe ser camponesa, como alguns intelectuais rechaçá-la-iam enquanto sujeito histórico.

Alguns integrantes da MCC relataram que desejam apreender as formas de mobilização popular e de construção de identidade de classe oportunizadas pelas místicas do MST.

Eles relatam também que as visitas realizadas pelos militantes desse Movimento ao setor produtivo de algumas cooperativas permitiram iniciar com os trabalhadores um processo de retomada das diretrizes históricas do movimento cooperativista, buscando alavancar um processo de solidariedade de classe.

Olha, eu acho que o que eles podem aprender ou levar como experiência, é essa articulação que se tem com a base, com o povo, essa acho que é isso o que eles podem aprender. Uma relação mais social. Isso, apesar de que eles também tenham grandes experiências ou trabalhos com retribuição social... mas acho que com o Movimento eles aprenderam mais coisas da articulação, da mobilização, vamos dizer assim, da facilidade de articulação de chegar no ponto... de fazer reunião, de marcar assembleia. (E2401)

Paralelamente a essa busca pela retomada de valores denominados por eles de sociais, os bascos que estiveram ou estão no Brasil plantaram uma dúvida que pode ser objeto de investigação em pesquisas futuras oriundas de parcerias internacionais, qual seja: na parceria MST/MCC o primeiro não estaria pleiteando a criação de um mercado consumidor na América Latina para os produtos das cooperativas bascas?

Essa indagação surge após comentário dos entrevistados acerca da relutância de alguns gestores de cooperativas em compreenderem a importância de parcerias com organizações latino-americanas para a sustentabilidade das próprias iniciativas bascas. Relutância que freou a entrada de produtos brasileiros no solo europeu, conforme relata um entrevistado: “Por

exemplo, tem exportação de produtos agroecológicos, eles têm redes de mercados na cooperativa de consumo. Então poderia evoluir pra isso. Essa era uma das questões. E aí essa parte não avançou [...].”

Contudo, nada relevante podemos afirmar dos comentários acerca desse tema, apenas a abertura para o questionamento que não objetivamos responder nesta pesquisa, pois nos interessam os desdobramentos concretos imediatos de tal empreendimento, sobretudo as contradições que deles afloraram. Para tanto, o foco recai na experiência brasileira.

Ademais, os desdobramentos de médio e longo prazo somente podem ser analisados no decorrer de todo o período da parceria, que no momento prevê a permanência dos bascos no Brasil por mais oito anos. Contudo, o estabelecimento de um mercado consumidor, nessa parte do mundo, para os produtos de cooperativas oportunizaria a criação de um mercado de contra-tendência, desde que as atividades cooperadas também se manifestassem enquanto contra-tendência ao sociometabolismo do capital.

No que tange ao outro membro da parceria, as entrevistas realizadas com os integrantes do MST demonstraram que ela foi pensada e efetuada por um grupo específico dentro do Movimento, grupo esse que se ocupa com as questões referentes ao setor de produção. Alguns integrantes desse setor estudaram os materiais produzidos por estudiosos das experiências de Mondragón, efetuaram uma visita aos empreendimentos no País Basco e a troca de conhecimentos entre as duas organizações foi o conteúdo concreto dessa parceria.

Entre os primeiros contatos com o complexo de cooperativas basco e o início efetivo da parceria, passaram-se aproximadamente cinco anos, pois foi necessário um processo de discussão interna no MST, no qual os integrantes da coordenação nacional envolvidos em outros setores concordassem sobre a relevância de tal empreitada, sobretudo em função do conhecimento que possuíam acerca das críticas efetuadas à Corporação Mondragón :

A gente tinha clareza do que queria mais ou menos entender. A nós interessava a parte gerencial da experiência deles, mas muito mais a experiência cooperativista como um todo. Porque apesar de Mondragón ter muitas crítica, [...] análise da experiência, falando do domínio da tecnocracia do ponto de vista da democracia interna, mas é uma experiência de cooperativa. É um grande campo do cooperativismo que a gente poderia tirar lições. [...] A capacidade de organizar empresas que elas têm. A dinâmica da cooperativa [...], ainda que seja pra competir no mercado capitalista como eles fazem. Claro que eles vão se integrando cada vez mais, claro que é contraditório: se tiver sucesso vai estar integrado ao mercado. O sucesso é um problema e o fracasso é um problema. Aí não tem saída. É meio

paranoica nossa vida.

Durante o processo de construção da parceria no MST a tensão residiu entre a transferência de conhecimento acerca das formas de gestão de cooperativas que estão apresentando resultados positivos financeiros pela inserção na lógica do capital, a despeito dos consentimentos concernente aos valores de autonomia do ser humano, valores considerados pertencentes à esfera político-ideológica do cooperativismo.

Mas no meu ponto de vista o projeto é uma parceria de troca, de certa forma. Porque apesar deles terem vindo para cá, ter todo esse trabalho de qualificar nossa parte executiva, nós também temos todo um vínculo e um desenvolvimento com eles com a parte política. Porque essa é a troca que tem com o desenvolvimento do projeto. E pra mim está sendo muito interessante porque eles têm uma metodologia de separação e união dessas duas áreas bem interessantes. E também para nós é uma experiência boa. Porque a gente trabalha muito o lado político, mas também agora estamos começando a trabalhar a parte executiva, porque como vocês devem conhecer cooperativas isso é uma balança muito difícil de equilibrar, é muito complicado. Então a gente está tentando desenvolver metodologias que trabalhem isso. Em algumas sim. Porque assim. O equilíbrio é o que se procura. Mas em alguns momentos, um acaba prevalecendo. (E2301)

Pelo menos dois argumentos predominam no processo de convencimento da relevância de aprender apenas o “bom” de cada experiência, quais sejam: 1) reconhecendo que existe o “mau” é possível separar o joio do trigo. Nesse sentido, todas as críticas efetuadas à Mondragón devem ser estudadas e consideradas no momento das tomadas de decisão. Contudo, vale destacar que, para os entrevistados, o mal e o bem aparecem enquanto movimento dialético da realidade.

Mas a gente já conhecia as críticas, já tínhamos estudados as críticas. Porque todo o processo real, ele tem problemas, porque senão, não tem nem milagre, nem perfeição. Então o processo sempre tem contradições, sempre tem problemas. Então dentro disso lembrando essas contradições também nos interessava conhecer. Claro, com as diferenças que tem das experiências do movimento e das experiências de MONDRAGÓN. (E2505)

O segundo argumento presente no debate interno do MST recai sobre as possibilidades concretas de reprodução da vida e de mobilização dos trabalhadores criadas seja pelos resultados econômicos negativos dos empreendimentos, seja pelos resultados positivos. Para os trabalhadores, os resultados negativos das cooperativas podem ser tão prejudiciais para o Movimento quanto os resultados positivos, tendo em vista que a não efetivação das cooperativas resulta na impossibilidade de alteração das condições imediatas da reprodução da vida dos integrantes, fazendo com que a Reforma Agrária seja entendida como uma ação sem resultados significativos para a sociedade em geral. Ademais, a não alteração das condições concretas em que vivem os Sem-Terra os mantém no mesmo patamar de luta quanto à superação das contradições da relação capital-trabalho. São novas experiências que superam, ou não, velhas contradições e põem novas formas de manifestação da contradição essencial, do capital e do trabalho. Essa última reflexão é bastante pertinente, tendo em vista que a superação das contradições ocorre no campo da concretude das relações sociais e não no campo ideado de tais relações: “A gente tem uma leitura de contradição como parte e não como uma coisa que isso vai ter a perfeição. Não é uma visão idealista” (E2505).

Vencido o processo de construção da parceria no interior do Movimento, necessita-se pensá-la concretamente. Qual região está carecendo e está apta para receber uma experiência de gestão de tal magnitude, como a trazida pelos representantes da MCC ao Brasil?

[...] vamos dizer, se nós tivéssemos uma escala de 1 a 10 de problemas, eu colocaria 10 [para a região escolhida]. [...] se os caras são bons mesmo aqui conserta. (risos). Se vocês pegarem a nossa 1 até nós fazemos funcionar e não precisa vir BASCOS pra ajudar. Mas se nós pegarmos uma pedreira e fizer funcionar, aí... (E2505)

A região escolhida foi a de Cantagalo, no centro-oeste do Paraná, mais especificamente os assentamentos da zona de Laranjeiras. A escolha deve-se ao momento histórico ímpar vivido por essa região e que pode ser resumido em três pontos: região de baixo desenvolvimento humano (IDH), com um histórico de experiências de cooperativismo do MST com resultados negativos para o conjunto dos assentados e que, recebe atualmente, um investimento estatal oportuno, dentre o qual se destaca a instalação de uma universidade pública voltada para atender às demandas dos movimentos populares. Inclusive, o curso de TGC, em um futuro próximo, será encampado pela Universidade Federal da Fronteira Sul-UFFS.



A vinda da universidade pra cá é parte de uma articulação política do MST também, da Via Campesina e de outros movimentos. Mas a vinda deles pra cá foi discutida, nós traçamos uma estratégia, tentamos construir e veio. Então foi intencional. Não é por acaso que caiu um campus de uma universidade aqui. Foi uma discussão nossa também. (E2505)

O MST articulado com outros movimentos sociais nacionais vem buscando formas de propiciar ingresso em ensino superior público aos estratos populares da população brasileira. Ingresso esse dificultado pelo pequeno número de vagas nas instituições federais existentes e pelo sistema de vestibular. A criação da UFFS é resposta a uma demanda antiga desses movimentos, pois nela, além do ingresso dos jovens daquelas camadas, a própria gestão da universidade deveria ser exercida por profissionais simpáticos aos pressupostos e valores que guiam os movimentos, ou seja, que se contrapõem ao sociometabolismo do capital.

Voltada para a população mais excluída, a universidade terá a participação dos movimentos sociais na sua coordenação. O assentamento Oito de Junho, em Laranjeiras do Sul (PR), será o primeiro do país a sediar uma universidade federal. As aulas para 500 estudantes iniciarão em 2012 em cinco áreas do conhecimento voltadas à vocação econômica da região: Agronomia com ênfase em Agroecologia, Desenvolvimento Rural e Gestão Agroindustrial, Engenharia de Alimentos, Engenharia de Aquicultura e Licenciatura em Educação do Campo. O Incra cedeu à universidade uma área de 42 hectares para implantação do primeiro prédio, de 5 mil metros quadrados. O campus definitivo engloba também outros 45 hectares doados em maio de 2010 pelas prefeituras de Porto Barreiro, Rio Bonito do Iguaçu, Nova Laranjeiras e Laranjeiras do Sul. O campus é estrategicamente localizado no Território da Cidadania do Cantuquiriguaçu, de características rurais. De acordo com dados do Instituto Emater do Paraná, a produção primária é responsável por 33% do total do Território (Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2010).

Essa demanda reforça que o Movimento vem priorizando a educação e que, nessa prioridade, tenta não afastar-se dos ideais de emancipação humana, tema pouco abordado nas instituições superiores tradicionais.

#### 4.1.4 A Região de Cantuquiriguaçu no Paraná<sup>11</sup>

A região chamada de Cantuquiriguaçu (também conhecida como Cantagalo), no centro-oeste do Paraná, é formada por 20 municípios em uma área de aproximadamente 14 mil km e possui o mais baixo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do Sul do Brasil. Políticas públicas do governo definiam-na como Território da Cidadania.

Nessa região tem-se o maior número de assentados da Reforma Agrária do estado, onde residem mais de 2,5 mil famílias. A Reforma Agrária na região justifica-se pelo grande número de latifúndios improdutivos à época (década de 1990).

O histórico de desapropriação da terra para a construção de assentamentos na região começou em 1996 quando mais de três mil famílias protagonizaram a maior ocupação da América Latina no latifúndio da empresa madeireira Giacommet-Marodin. Essa área de mais de 80 mil hectares (apropriada pela prática da grilagem efetuada pela empresa) abrange os municípios de Rio Bonito do Iguaçu, Nova Laranjeiras e Quedas do Iguaçu. Em 1997, os Sem Terra Vanderlei das Neves e José Alves dos Santos foram mortos em uma emboscada dentro da área. Oito anos depois desse fato, cerca de 50 mil hectares da fazenda foram transformados em quatro assentamentos, hoje responsáveis pela movimentação da economia regional. Atualmente, os produtos cultivados pelos assentados são principalmente: milho, soja, feijão, arroz e leite.

A população total do território da Cantuquiriguaçu é de 232.729 habitantes. Como mostra o Censo 2000, destes 112.332 moram em áreas urbanas e 120.397 em áreas rurais. Dos municípios que compõem esse território o que possui maior população é Laranjeiras do Sul, com pouco mais de 30 mil habitantes. Os traços rurais da região do Cantagalo são comprovados quando se avalia a geração de riqueza do território: sua produção primária é responsável por 33% do total, enquanto no Paraná ela responde apenas por 14%. Ainda,

---

<sup>11</sup> O texto aqui apresentado é parte integrante do Relatório de Pesquisa-Projeto: Organizações Coletivistas de Trabalho - Número do Processo: 401333/2009-4 - LINHA DE FOMENTO/CHAMADA: Apoio a Projetos de Pesquisa / Edital MCT/CNPq 02/2009 - Ciências Humanas, Sociais e Sociais Aplicadas COMITÊ ASSESSOR: AE-Administração e Economia. Proponente: José Henrique de Faria-Curitiba-Agosto/2011. Pesquisadores vinculados ao Grupo EPPEO: José Henrique de FARIA (UFPR; PMOD-FAE); Coordenador. Deise Luiza da Silva FERRAZ (PMOD-FAE). Rafael Rodrigo MUELLER (PMOD-FAE). Paulo Ricardo OPUSZKA (PMOD-FAE). Carolina Machado Saraiva de Albuquerque MARANHÃO (UFMG). Eloise Helena Livramento DELLAGNELO (UFSC). José Ricardo VARGAS DE FARIA (UFPR; AMBIENS). Participantes: Raquel Dorigan de Matos (UNICENTRO): Doutoranda em Administração UFPR. Camille Bolson (PMOD-FAE): Mestranda. Geisiane Ferreira de Melo Dumas (PMOD-FAE): Mestranda. Roland Cirilo da Silva (PMOD-FAE): Mestrando.

50,8% da População Economicamente Ativa do Território refere-se a agricultores de base familiar (agricultores familiares e assentados da Reforma Agrária). (EMATER, 2004).

O território de Cantuquiriguaçu se destaca negativamente no estado do Paraná pelos altos índices de pobreza, com 26.159 famílias consideradas pobres, além do déficit habitacional e de infraestrutura em parte das residências. Ele também se destaca pelo mais alto índice de mortalidade infantil do estado do Paraná (20,3 crianças para cada mil); pela taxa de analfabetismo de 14,4% da população, quando no Paraná ela é de apenas 9,0% conforme dados da EMATER.

A Reforma Agrária começa após 1986, com os primeiros acampamentos e, em seguida, assentamentos, muito deles em regiões distantes de centros urbanos, com péssimas estradas e precária infraestrutura. Em 1994, começam a ser criadas as primeiras cooperativas, com destaque para a Cooperativa de Trabalhadores Rurais e Reforma Agrária do Centro-Oeste do Paraná (Coagri), que recebeu um impulso inicial com os recursos do Programa de Crédito Especial para Reforma Agrária (Procerá). Quando a cooperativa iria entrar em uma fase de modernização, o crédito do programa foi extinto, interrompendo o processo de agregação de renda a partir do beneficiamento de grãos e industrialização de leite e hortigranjeiros. A cooperativa, nesse momento em um processo de crise, sofreu com problemas de deficiência administrativa, com os desdobramentos da política agrícola e com o abandono da Reforma Agrária por parte dos governantes.

No que tange à deficiência administrativa, um entrevistado menciona: “Você pega nosso povo assentado, é uma escolaridade muito baixa, sem assistência técnica, e esse povo que fazia a gestão da cooperativa. Aprendendo com o processo. Então isso é bastante complicado”. Contudo, é possível mencionar que a questão remete à incapacidade técnica, às decisões político-sociais do Movimento e a alterações de políticas públicas macroeconômicas, tendo em vista que as alterações no programa estatal não causaram resultados financeiros negativos apenas na Coagri. O Fundo Público tornou-se um elemento estrutural e criou uma relação direta entre ele e a taxa de lucro (de retorno) de determinados setores da economia. O Fundo Público opera como expressão da taxa de lucro, como parte dela, pois é a partir dela que cada capital particular estará relacionado. A necessidade do Fundo Público enquanto mecanismo estrutural de valorização do capital, seja pelo subsídio ao capital ou pela desmercantilização de parte da força de trabalho, está relacionado ao próprio limite do capital, de tal modo, ele se comporta como anti valor menos no sentido de não produtor de valor e mais no sentido do que os pressupostos da reprodução do valor contêm.

Compreendendo a função das políticas públicas como modos de destinação do Fundo

Público, consideramos que a remoção do Crédito Especial para Reforma Agrária (Procera) retirou o anti capital que alavancava as atividades econômicas da cooperativa. Como as alterações na política de financiamento da atividade do campo ligadas à produção de grãos não se resumiram ao fim do Procera, outros empreendimentos do setor também perderam a alavancagem financeira estatal oportuna, de modo que, como informa um entrevistado, “foi uma quebradeira geral”.

Quanto à questão da Gestão, é possível mencionar, tecnicamente, que um determinante da falência da Coagri foi a falta de foco exclusivo às questões que trariam resultados financeiros positivos para a empresa em questão. Contudo, esse foco significava replicar a exploração do trabalho dos assentados que já vinha sendo realizada por empresas privadas da região, como relata um dos entrevistados que era cooperado àquela época:

[...] na época a cooperativa comprou a frota de caminhão, e nesses assentamentos mais longes, que não tinham estradas, o que era um problema das prefeituras, que eles não conseguiam fazer, nós compramos caminhão traçado, onde as outras tinham abandonado, nós compramos caminhões traçado pra vender. Então lógico que logo a cooperativa começou a ter problema. É um custo muito alto. Mas ela cumpriu um papel porque também ela equilibrou os preços nessa época né? Nós temos assentamentos aqui a 50, 60 quilômetros de estrada de chão. Nesses lugares o pessoal era muito explorado. [...] Então, com a cooperativa da reforma agrária, [...] ela elevou o preço mínimo. Porque quem quisesse comprar o produto naquela época, tinha que pagar o preço mínimo, que era o preço da cooperativa. Então isso mudou um pouco o cenário local. (E2301)

Além de impactar de forma positiva no preço de venda dos produtos agrícolas, aumentando a renda dos camponeses integrantes ou não do MST, a Coagri ainda auxiliou na expansão dos assentamentos da região.

Então, nesse período aqui o que a cooperativa deu condição também: ela deu condição de avançar a conquista de terra. [...] A cooperativa ajudava com lona, ajudava na condução desse povo. Por exemplo, quando nós saímos da BR aqui tinha um acampamento de 3 mil famílias, em uma semana a cooperativa manteve só puxando as mudanças do pessoal pra dentro do assentamento, com carreta, com caminhão... o pessoal não tinha poder aquisitivo nenhum. Então a cooperativa a COAB, ela foi fundamental pra isso. Se você olha do ponto de vista social, ela cumpriu uma função. Mas agora economicamente não é assim. (E2301)

O saldo positivo para a Reforma Agrária na região nesse período foi o apoio que os assentados organizados na cooperativa deram para a conquista do latifúndio da empresa madeireira Giacomet-Marodin, hoje chamada Araupel. Em 1996, tem início um processo de ocupações massivas na região, que, 13 anos depois, resultou em quatro projetos de assentamento, totaliza mais de 57 mil hectares e beneficiando mais de 2,6 mil famílias.

Atualmente, é um grande complexo de assentamentos, com uma alta produção de grãos (algo em torno de 2,5 milhões de sacas ao ano), leite e demais produtos de subsistência. Presentemente, o território de Cantuquiriguaçu engloba o assentamento Ireno Alves, o maior da América Latina. São mais de 5,5 mil famílias assentadas na região, em mais de 55 assentamentos.

A região abriga também um importante centro de formação técnica política dos filhos de assentados e de pequenos agricultores da região, o Centro de Desenvolvimento Sustentável e Capacitação em Agroecologia (Ceagro).

O assentamento Oito de Junho foi criado em 2000 pelo Incra, a partir da desapropriação de um latifúndio improdutivo de 1.477 hectares. Ao todo 71 famílias vivem no assentamento, e a sua principal atividade produtiva é a criação de gado leiteiro. De Laranjeiras do Sul, o leite é levado até São Miguel do Oeste (SC) para ser processado pela Cooperoeste Terra Viva, cooperativa formada por assentados da Reforma Agrária. Depois de embalada em caixas do tipo longa vida, segue para redes de varejo do Paraná e de Santa Catarina. Um dos suportes da produção de leite no Oito de Junho é o Programa de Assessoria Técnica, Social e Ambiental à Reforma Agrária (ATES). Com o programa, foi implantada no assentamento a técnica do Pastoreio Racional Voisin (PRV), sistema intensivo de manejo do gado, da pastagem e do solo.

O Assentamento Oito de Junho é referência em experiência cooperativada atual. Além do empreendimento que envolve as famílias assentadas no local, foi espaço onde se gestou a ideia da formação da cooperativa de leite orgânico da região, ideia que ganhou proporções que ultrapassam a capacidade produtiva do local e, por isso, tem sido construída, enquanto uma cooperativa regional, uma cooperativa estratégica para o Movimento organizado no Centro-Oeste do Paraná.

Durante as entrevistas, a cooperativa do Oito de Julho e a cooperativa de crédito foram referenciadas várias vezes como as experiências concretas que estão possibilitando superar as preocupações do passado deixadas pelos problemas de gestão de cooperativas anteriores. Esses exemplos sustentam o processo de retomada do cooperativismo na região.

Para compreender o debate acerca da representação paritária como elemento mediador

no processo decisório no MST, mais especificamente na Região de Cantagalo, enquanto uma experiência piloto de implantação do Modelo de Gestão da Mondragón, realizamos as análises que seguem.

#### 4.2 A ANÁLISE TEÓRICO-EMPÍRICA

Na análise teórico-empírica, serão revistos os conceitos abordados nos capítulos anteriores, demonstrando os seus traços nos sentidos e significados obtidos nas falas das pessoas envolvidas no projeto de parceria/cooperação entre o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra-MST e a Mondragón Corporación Cooperativa-MCC.

A pesquisa se desenvolveu em três momentos distintos. No primeiro momento ocorreu uma aproximação precária do objeto, em que foi possível conhecer a proposta de parceria/cooperação entre o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra-MST e a Mondragón Corporación Cooperativa-MCC, bem como sua estrutura operacional e administrativa. No segundo momento foram realizadas entrevistas, observação não participante e visita aos assentamentos e a algumas unidades produtivas, como a cooperativa de varejo-supermercado, a cooperativa de crédito, a cooperativa agropecuária, a cooperativa de panificação, a cooperativa de leite, que compõem a estrutura do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra-MST na região centro-sul do estado do Paraná, território de Cantuquiriguaçu. No terceiro momento ocorreu um novo processo de entrevistas que tiveram o objetivo de buscar a confirmação das entrevistas anteriores. Foi feita a entrevista recorrente, bem como o desenvolvimento de entrevistas com outras pessoas envolvidas no projeto de parceria/cooperação e outra etapa de observação não participante.

#### 4.3 A REPRESENTAÇÃO PARITÁRIA COMO ELEMENTO MEDIADOR

Nesse momento passamos a analisar, por meio dos sentidos e significados, a dimensão subjetiva das pessoas envolvidas no projeto de parceria/cooperação entre o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra-MST e a Mondragón Corporación Cooperativa-MCC. Buscou-se compreender o discurso dos entrevistados a partir da consideração da totalidade na

qual é produzido.

#### **4.3.1 A perspectiva do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra-MST**

Para o desenvolvimento da pesquisa foram efetuadas entrevistas com membros do MST que fazem parte dos assentamentos da região centro-sul do estado do Paraná, território de Cantuquiriguaçu, vinculados ao projeto de parceria/cooperação com a MCC. O objetivo era conhecer detalhadamente o contexto social e coletivo do sistema de atividade de cooperação/parceria entre Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra-MST e a Mondragón Corporación Cooperativa-MCC. Das entrevistas realizadas, uma foi escolhida. O conteúdo da entrevista foi disposto em núcleos de significação para análise.

A entrevistada é de família de membros do MST. Inicialmente sua família foi acampada e atualmente é assentada no território de Cantuquiriguaçu. Ela tem uma história de vida construída dentro do movimento e representa a perpetuação dos ideais do MST à medida que desenvolve as atividades do projeto social comum. Portanto, é possível que essa particularidade explique muito de sua percepção a respeito do processo político e da representação paritária.

##### **4.3.1.1 Entrevistada - Eliane**

Eliane é filha de assentados, milita há oito anos e sempre esteve envolvida com atividades no setor de educação. Ela permaneceu algum tempo no Rio Grande do Sul e atualmente está no território de Cantuquiriguaçu. Suas atividades no movimento envolvem o trabalho de base com os assentados.

#### **Pertença – “Porque é a minha base.”**

Ao relatar a respeito do sistema de atividade de cooperação/parceria entre o

Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra-MST e a Mondragón Corporación Cooperativa-MCC a entrevistada arrola como primeiro elemento a pertença. No desenvolver da entrevista são mencionados pela entrevistada outros elementos que caracterizam o vínculo com o sistema de atividade de cooperação/parceria, ao referir-se ao fato de que a região em que se encontra atualmente desenvolvendo o trabalho é a sua base e que continua a contribuir, destacando a busca pelo reconhecimento social e pela possibilidade de diligenciar reivindicações.

“Eu sou filha de assentado, eu milito há oito anos eu comecei a contribuir no setor de educação. [...] voltei para o Paraná para contribuir no CEAGRO, porque é a minha base, porque eu sou daqui, e continuei a contribuir. [...] Daí, quando surgiu o curso de gestão aqui na região, eu fui convidada a participar.”

É possível identificar aqui a dimensão política centrada em questões de pertença que remete à discussão para as questões de representação, estabelecendo os critérios de pertencimento social. A capacidade de exercer a participação política é dependente das relações de classe e de *status*. A entrevistada busca reforçar o seu pertencimento social, categoria necessária para garantir sua voz política a fim de estruturar e defender os seus interesses referentes à distribuição e ao reconhecimento.

A política de demarcação de fronteiras estabelece distinções entre membros e não membros. A questão essencial dessa política é a demarcação de “quem” é ou não é membro. Na percepção da entrevistada a perspectiva utilizada para demarcação das fronteiras nesse sistema de atividade é o chamado enfoque transformativo, no qual o Estado territorial não é suficientemente capaz de demarcar “quem” é ou não é membro, chamado de “princípio de todos os afetados, sendo que todos os afetados por uma estrutura ou uma instituição social apresentam condição moral de serem sujeitos de justiça a respeito de si.

“Todos os cinco mil assentados que temos na região. [...] Eu vou dizer assim. Eles conhecem, sabem que tem um plano estratégico. Se você perguntar para os cinco mil cada um vai ter a sua visão. Mesmo ter ido à mesma reunião, a gente ter falado a mesma coisa, mas cada um tem a sua leitura. Mas assim, quem está envolvido, o pessoal que está nas escolas, está na militância, que está tocando, apesar de conhecer mais, também tem a sua opinião. [...] O importante que é a visão de onde chegar, todos tem a mesma.”

“Queremos chegar ao desenvolvimento da região. Porque como vocês sabem essa é uma região de IDH muito baixo. Onde os assentamentos essas condições são grandes. Tanto que é a conquista de uma Universidade pra cá também tem muito a ver com isso. Foi uma luta, um debate, que a gente também entrou dentro através do movimento de outras organizações. É



realmente tentar levantar. Mas não só o grupo. Por isso é uma estratégia maior. É tentar juntar tudo pra que dê um salto. Mesmo que seja pequenininho, mas que seja pra todo mundo, não aquele grupo de elite. Não. Uma estrutura maior que... É um plano ambicioso, mas...”

Tendo por fundamento esse princípio, o que faz com que um conjunto de pessoas se torne membro sujeito da justiça, não é a proximidade geográfica, mas sim a coimbricação em um marco estrutural ou institucional comum, que constitui os preceitos que governam sua interação social, configurando assim suas respectivas possibilidades fundamentais de acordo com as pautas de vantagem e desvantagem. Deve ser concedida posição a todos que estão significativamente afetados pela instituição ou pela prática em questão. No entanto, como relata a entrevistada, fazer parte do sistema de atividade, da prática, é uma decisão individual, oferecendo a liberdade e estabelecendo relações de igualdade, rompendo o processo de alienação.

“Isso é uma questão particular, de decisão sua. Se quer ser sócio dos três, se convém e é do interesse, isso não restringe. Se você é de uma, pode ser de outra.”

A representação paritária começa a ser garantida pelas discussões nos núcleos de base que estão ligados às assembleias. A entrevistada estabelece o sentido da participação ao expressar que o administrativo está vinculado ao político.

“Porque os grupos discutem, sai da assembleia, tem geralmente os debates... De consultar as bases. Ou um outro local vai aderir conforme a sua realidade. [...] É conforme a realidade do local.”

O entendimento constituído pela entrevistada esclarece que a representação paritária dos sujeitos na esfera de decisão é caracterizada por um contíguo de demandas com a supressão da hierarquia, colaboração/cooperação entre os setores de produção econômica e social, participação direta e efetiva, democratização das decisões, pela possibilidade de audição imparcial às reivindicações dos que reclamam (FARIA, 2011).

**Participação de todos – “Para que todo mundo conheça e não fique centralizada numa pessoa que tenha as informações.”**

A participação de todos é apontada como elemento necessário para o processo democrático da representação paritária, no entanto esse processo está em construção. Ao relatar como se constrói a participação no processo de tomada de decisão a entrevistada diz:

“Eu comecei a contribuir diretamente com as cooperativas e com o grupo a partir do momento que se começo a desenvolver o projeto dos Bascos, porque eu fiz muita atividade de campo, de informar os assentamentos sobre o projeto e sobre a questão de cooperativismo. Então a gente trabalhou uns seis, sete meses nas comunidades, fazendo reunião, fazendo trabalho de base. Aí explicando do que se tratava o projeto porque muitos ouviam falar, mas não sabiam exatamente o que era então a gente informou todos sobre tudo o que estava acontecendo, sobre o plano estratégico e geral. [...] Todo mundo participou, mas não tinha visto o produto final. Então a gente meio que espalhou mais ou menos. [...] Chegou-se a esse consenso, porque cinco mil famílias pra você chegar num consenso que todo mundo saiba e conheça realmente o que ficou é meio complicado.”

O princípio da paridade participativa encerra duas qualidades que expressam o caráter reflexivo da justiça democrática. Nesse sentido, Fraser (2008, p. 63) afirma:

Por um lado, o princípio da paridade participativa é uma noção consequential, que especifica um princípio substantivo de justiça mediante o qual podemos avaliar os acordos sociais: estes são justos se e somente se estabelecem que todos os atores sociais interessados podem participar como pares na vida social. Por outro lado, a paridade participativa é também uma noção processual, que especifica um procedimento padrão mediante o qual podemos avaliar a legitimidade democrática das normas: estas são legítimas se e somente se exigem um assentimento em todos os implicados nos processos de deliberação, equitativos e abertos, nos que todos podem participar como pares. Em virtude de esta dupla qualidade, a perspectiva da justiça como paridade participativa possui um caráter reflexivo consubstancial, capaz de problematizar tanto a substância como o procedimento, é visível a mútua ligação de estes dois aspectos nos acordos sociais.

Essa parece ser a lógica por trás da fala da entrevistada. A representação paritária é possibilitada em um primeiro momento mediante a comunicação a todos os atores sociais interessados. E, em um segundo momento, após as informações terem sido disponibilizadas, os atores sociais emitem o assentimento a respeito da matéria em deliberação. Nesse sentido, a deliberação passada em assembleia garante o caráter soberano da decisão. O processo de participação paritária está em permanente construção. A entrevistada reconhece que houve avanços na participação, no entanto o programa de parceria/cooperação está em fase inicial e

há longo percurso de aprendizagem para que se consiga problematizar tanto a substância como o procedimento da participação paritária.

“Porque assim, na reunião tentou-se desenvolver enquanto coordenação regional, depois vai pra base, que vão para as brigadas, que têm mais ou menos 500 famílias, que são os grandes blocos de assentamentos. Depois que foi discutido, foi para os núcleos, que são grupos menores de 10, 15 famílias. Então, depois de todo mundo discutir a primeira ideia, isso ou aquilo, volta tudo pra coordenação. Então, nessas idas e vindas tem mais ou menos dois anos até chegar num estudo realmente do que era necessidade.”

“O representante político, quando você o define, ele tem que ser um que saiba a estratégia que aquele grupo quer, mas ele é uma pessoa que é o contato, ele é quem represente. Então ele também tem que ter um amplo geral. Porque quem vai a responsabilidade de negociar é ele.”

Faria (2011, p. 21) constitui algumas condições do que se entende por representação paritária.

Tal representação necessita valorizar a participação coletiva dos membros dos grupos ou classes sociais no processo decisório, enfatizando a partilha das responsabilidades em todas as instâncias ou fases do processo. A **representação paritária** tem como pressuposto básico o estabelecimento de **relações de igualdade na medida em que rompe o processo de alienação**, expande e estimula a difusão do conhecimento, além de destruir a estrutura social verticalmente hierarquizada, de forma que todos se tornem conscientes de sua responsabilidade para com o sucesso ou insucesso da ação.

A entrevistada enfatiza várias vezes a importância da participação coletiva para o desenvolvimento do sistema de atividade de parceria/cooperação entre o MST e a MCC. Em sua fala também é possível compreender a contradição inerente a esse processo. Nota-se aqui a necessidade de se estabelecer equilíbrio entre o processo político e o processo administrativo para que seja alcançada a síntese no processo de construção da prática.

“Tem todo o plano montado de mobilização que a assembleia define, quem vai cuidar pra ele não sair da linha (claro, pessoal da política vai acompanhar), mas o administrativo vai executar todas as normas. Em algum momento vai dar falhas, volta pra cá. Mas nem todos vai sair perfeito, vamos ter contratemplos. E também entra a questão que se no dia a dia você está lá, e tem alguma coisa pra acontecer, por mais que ela seja grande, que você tem duas horas pra responder, você não vai convocar os 500 sócios pra fazer todo um debate de vota ou não

votam. Quem está ali é quem vai decidir. Por isso que você coloca a pessoa, tanto do administrativo, como da política pra definir. É um grupo, mas é reduzido de 10 a 15 pessoas que compõe uma diretoria.”[...]

A representação paritária dos sujeitos na esfera de decisão é caracterizada por um contíguo de demandas, como a supressão da hierarquia, colaboração/cooperação entre os setores de produção econômica e social, participação direta e efetiva, democratização das decisões, pela possibilidade de audição imparcial às reivindicações dos que reclamam (FARIA, 2011). Na fala da entrevistada essa representação é garantida, em um primeiro momento, pela participação direta e constante em processos decisórios e, em um segundo momento, pelos representantes de cada instituição que garantem o interesse coletivo.

“Acho que hoje está mais tranquilo porque se tem mais tempo. Por exemplo, no início até organizar todo o processo de gestão, conhecer tudo. A gente tinha reuniões quatro vezes na semana às vezes. Porque você tinha mais coisas pra discutir. Porque na verdade não é uma organização tão padronizada. É uma troca de informações pra se conseguir montar um plano geral, que é o que nós temos. [...] Apesar das cooperativas serem diferentes, terem linhas diferentes a estratégia é única pra região.

A dimensão política aparece no discurso da entrevistada como uma necessidade e um valor. A parceria/cooperação MST e MCC é vista de maneira positiva em função da busca pelo equilíbrio entre a dimensão política e a dimensão administrativa. Esse equilíbrio propiciará o desenvolvimento regional enquanto movimento social.

**Perspectiva de superação – “Tem essa consciência de dizer: agora a gente conhece, vai ser melhor.”**

Faria (2011, p. 21) entende que na representação paritária a “supressão da estrutura hierárquica preconiza o desenvolvimento de habilidades criativas nos sujeitos além de habilitá-los a tomar suas próprias decisões eliminando estruturas piramidais impostas. Tal objetivo não implica na instalação do caos. [...]. Diz respeito muito mais a uma rede de relações baseada no desejo de cada sujeito individual ou coletivo fazer da organização um produto da discussão, das decisões e do controle do conjunto de seus membros.”

A entrevistada coloca que o equilíbrio entre o político e o administrativo é uma possibilidade de avanço da prática na atividade significada visto que possibilita a supressão da estrutura hierárquica e proporciona o surgimento de vários processos internos de desenvolvimento, permitindo a construção de uma nova síntese do processo de divisão do trabalho, do processo de regras, do envolvimento da comunidade e da organização e utilização dos instrumentos ou ferramentas.

“Queremos chegar ao desenvolvimento da região. Porque como vocês sabem essa é uma região de IDH muito baixo. Mas não só o grupo. Por isso é uma estratégia maior. É tentar juntar tudo pra que dê um salto. Mesmo que seja pequenininho, mas que seja pra todo mundo, não aquele grupo de elite.”

Engeström e Sannino (2010) entendem que o aprendizado, além de ser transformador, deve ser horizontal e dialógico, gerador de conhecimento e transformador da atividade. A expressão desse aprendizado se dá na transposição de limites, no entrelaçamento, na troca e na negociação. A aprendizagem expansiva deve ser capaz de redefinir em um processo histórico uma atividade, buscando a superação de sua contradição interna por meio da ampliação do objeto na atividade e da criação de novas ferramentas e formas de organização social do trabalho.

A representação paritária dos sujeitos na esfera de decisão é caracterizada por um contíguo de demandas, como a supressão da hierarquia; colaboração/cooperação entre os setores de produção econômica e social; participação direta e efetiva; democratização das decisões, pela possibilidade de audição imparcial às reivindicações dos que reclamam; defesa de interesses sociais comuns e compartilhados; autocontrole do processo de trabalho pelos produtores diretos; autogestão da organização coletivista de trabalho; colaboração no planejamento e na execução dos projetos sociais; partilha das responsabilidades em todas as instâncias; preservação e valorização do trabalho coletivo. Outro elemento apontado por Faria (2011) como indispensável para a conquista de uma democracia participativa paritária é a superação do estranhamento/alienação, possibilitando que assuntos coletivos, determinantes da vida em sociedade, sejam apropriados pelos sujeitos.

Se a representação paritária possibilita o autocontrole do processo de trabalho pelos produtores diretos, autogestão da organização coletivista de trabalho, colaboração no planejamento e a superação do estranhamento/alienação, possibilitando que assuntos coletivos, determinantes da vida em sociedade, sejam apropriados pelos sujeitos, logo há elementos que apontam para a contribuição da mediação dessa categoria para a efetivação da

aprendizagem expansiva, visto que todo o processo de aprendizagem expansiva remete-se a situações coletivas de criação de um novo objeto para a atividade, em busca de uma mudança suficiente para superar uma contradição geradora de crise.

Percebe-se na fala da entrevistada a possibilidade de superação da contradição da prática do sistema de atividade significada mediante a representação paritária que viabiliza a compreensão dessa prática.

“Porque a região aqui desenvolve o cooperativismo há quase 15 anos. Mesmo eles não estando, a gente, apesar de não estarem bem, as outras estavam funcionando no mercado, ainda tinha outro. É mesmo um salto de qualidade de trazer as ferramentas, de ter o debate, de tentar organizar. [...] Alguns são bem abertos pra participar, apesar de tudo que aconteceu antes, eles têm essa consciência de dizer: “não agora a gente conhece, vai ser melhor.”

No discurso da entrevistada percebe-se a importância que ela atribui a pertencer ao projeto de parceria/cooperação. Ela vê essa experiência como um marco no processo de constituir e de ser constituída pela prática.

**Parceria/cooperação – MST e MCC – “Mas no meu ponto de vista o projeto é uma parceria de troca, de certa forma.”**

Sobre o projeto de parceria/cooperação do MST e MCC a entrevistada salienta a importância dessa atividade e a define como uma parceria de troca visto que a MCC procura resgatar sua capacidade de mobilização e reestabelecer o caráter social do movimento. A entrevistada fala que a parceria/cooperação viabilizou o desenvolvimento do projeto coletivo reforçando o vínculo de pertença. No discurso da entrevistada ainda é possível perceber que a parceria/cooperação favoreceu a mudança permitindo a superação da contradição da prática.

“Porque a gente trabalha muito o lado político, mas também agora estamos começando a trabalhar a parte executiva, porque como vocês devem conhecer cooperativa isso é uma balança muito difícil de equilibrar, é muito complicado.”

De acordo com Fraser (2008) a capacidade de exercer a participação política é dependente das relações de classe e de *status*. Mesmo em comunidades políticas supostamente democráticas observa-se que a má distribuição e o reconhecimento falido contribuem para

subverter o princípio da igual participação política para todos os cidadãos. Sem voz política, esses cidadãos são incapazes de estruturar e defender seus interesses referentes à distribuição e ao reconhecimento, reforçando um círculo vicioso, o qual nega a alguns a oportunidade de participação como pares na vida social. Para que se assegure uma representação política com efetividade social é preciso que o processo de estabelecimento de fronteiras seja democrático.

Na fala da entrevistada é possível perceber que o projeto de parceria/cooperação ocorreu de forma a respeitar a autonomia do MST e o seu processo político. O respeito ao processo político democrático permitiu considerar as características sociais e econômicas locais. Dando voz a todos os envolvidos, os interesses coletivos foram considerados.

“É que pra montar o plano, foi desenvolvida a metodologia que o MST desenvolve pra organização. Que é tudo aquilo que foi discutido em encontros regionais, que foi levado para o coordenador.”

“Não. Isso foi uma demanda levantada pela base. Foi uma necessidade também, e um ponto estratégico. Porque a região é umas das maiores produtoras. [...] Enfim, eles colocaram assim: o que a região quer? O que realmente os assentados esperam? Eles contribuíram na organização, não foram ideias, induzidas.”

A entrevistada aborda também as contradições dessa parceria/cooperação quando em sua fala revela a possibilidade de conflitos no desenvolver da atividade de parceria. Essa preocupação é gerada por fatos ocorridos no passado envolvendo uma cooperativa do Movimento que apresentou problemas financeiros desencadeando insegurança nos assentamentos.

“Então, já tinha algumas coisas. A gente tem cuidado, porque o primeiro conflito, o primeiro problema, a tendência é desistirem. Um sai, outro sai, chega num ponto que não tem mais como.”

**Participação – processo histórico – “Porque é uma estrutura que se inscreveu num processo histórico. É uma estrutura que vai resistir.”**

Os conteúdos e experiências vivenciados no sistema de atividade significada são apontados pela entrevistada como importantes para a construção de uma nova forma de estrutura social. Nesse sentido, entende-se que as atividades estão em constante mudança, que

atividades historicamente construídas carecem de variados tipos de conhecimento e aprendizagens distintas. A entrevistada diz:

“Porque é uma estrutura que se inscreveu num processo histórico. É uma estrutura que vai resistir. [...] Porque os grupos discutem, sai da assembleia, tem geralmente os debates.”

O conceito de aprendizagem expansiva proposto por Engeström (1987, 2001, 2002) é o resultado da chamada coconfiguração do trabalho, entendendo essa aprendizagem como transformadora e, conseqüentemente, capaz de ampliar novos modelos e novas ferramentas objetivadas e articuladas, mediante a integração de aspectos culturais e sociais da aprendizagem. Na fala da entrevistada é possível perceber o papel do projeto de parceria/cooperação entre MST e MCC no processo de aprendizagem. O projeto é responsável, em sua visão, por possibilitar o alargamento do conhecimento de gestão e, assim, determinar uma parte significativa de sua história, de suas características pessoais. É responsável também por habilitá-la a participar da totalidade da atividade significada de forma eficiente. Aqui a noção de superação da contradição também surge. Parece que se espraia para outros domínios da vida do sujeito, o que mais uma vez demonstra como a representação paritária configura o sentido e o significado de pertencimento social e contribui para o desenvolvimento da atividade tão necessário para a aprendizagem expansiva.

A entrevista assinala que o desenvolvimento da prática na esfera de decisão é caracterizado pela cooperação/colaboração entre os setores de produção econômica e social e pela defesa de interesses sociais comuns e compartilhados.

O discurso da entrevistada ainda contém outros elementos que caracterizam um processo histórico de construção coletiva, composta por uma representação paritária que se caracteriza pela colaboração no planejamento e na execução dos projetos sociais, pela partilha das responsabilidades em todas as instâncias e pela preservação e valorização do trabalho coletivo.

“Então, depois de todo mundo discutir a primeira ideia, isso ou aquilo, volta tudo pra coordenação. Então, nessas idas e vindas tem mais ou menos dois anos até chegar num estudo realmente do que era necessidade.”



Para que a injustiça da não participação seja superada, precisam ser desarticulados os entraves institucionalizados que inviabilizam a alguns a participação paritária com os outros como membros com pleno direito na interação social (FRASER, 2008). No discurso da entrevistada está presente a prática para a superação dessas limitações mediante a valorização do trabalho coletivo e a defesa de interesses sociais comuns. No avesso do discurso da entrevistada percebe-se que a exclusão do passado, anterior à conquista da terra, gera sofrimento e um sentimento de pouco valor. O sentido de projeto social comum, por conseguinte, acaba por atuar como um mecanismo de defesa desse sentimento. Por meio do trabalho coletivo o sujeito pode reconhecer em si valor.

“Então eles têm essa consciência que cooperativa dá trabalho e que é complicado. Mas eles veem como uma alternativa hoje pra mercado, pra poder desenvolver. [...] Então eles têm essa consciência: que é complicado com, mas pode ser pior ainda sem. Entende? Eles têm isso. Alguns são bem abertos pra participar, apesar de tudo que aconteceu antes.”

#### 4.3.1.2 Análise conjunta dos núcleos de significação

Na análise conjunta dos núcleos, avançamos na compreensão dos sentidos verbalizados pela entrevistada. Primeiramente observamos que o elemento integrador dos núcleos é o sentido de pertença. O projeto social comum é capaz de reforçar a percepção da participação como via possível para a reconfiguração da realidade. A entrevistada verbaliza o seu compromisso com o coletivo colocando-se à disposição das atividades do movimento. Em sua fala observa-se a realização pessoal no pertencimento e na contribuição de sua prática para o desenvolvimento comum.

O processo histórico também se apresenta como uma categoria agregadora dos núcleos. A entrevistada reconhece o processo de mudança sendo construído aos poucos e coletivamente. Na interação com a proposta de parceria/cooperação entre MST e MCC a entrevistada destaca a participação como elemento necessário ao conhecimento. Esse intercâmbio favorece o questionamento da situação atual desencadeando uma análise das contradições, a qual possibilitará a construção de um novo modelo, em um movimento de constituir e constituir-se indefinidamente.

A busca pela interação entre a dimensão política e de desenvolvimento econômico na atividade de parceria/cooperação é preocupação constante na fala da entrevistada. Ela

reconhece a necessidade dessa interação para a construção do projeto social comum e entende que essa interação possibilitará a ressignificação das práticas na totalidade da atividade significada.

A entrevistada evidencia que o pertencimento social a inclui no processo de construção da realidade em uma relação dialética com o meio sociocultural em um processo de construir e ser construído. Nesse sentido, por meio da mediação da representação paritária a entrevistada age sobre fatores sociais, culturais e históricos.

Os sentidos apresentados pela entrevistada favorecem o entendimento da representação paritária, no processo decisório como elemento mediador da atividade significada, na medida em que consideram que o desenvolvimento da prática na esfera de decisão deve ser caracterizado pela partilha das responsabilidades em todas as instâncias e pela preservação e valorização do trabalho coletivo.

#### 4.3.1.2 Entrevistado – Francisco

Francisco é militante do MST há 25 anos e atualmente é assentado na região de Cantagalo. Ele desenvolve suas atividades como gestor do supermercado. Essa atividade está caracterizada juridicamente como associação em virtude das restrições legais.

#### **Solidariedade – “Luta pelas pessoas que compõem o movimento”**

Pode-se perceber na fala do entrevistado a busca por pertença. O desenvolvimento do grupo faz parte do projeto do MST. A preocupação com questões relacionadas ao pertencimento garante o planejamento de condutas que estruturam os processos públicos de confrontação. Nesse sentido, a dimensão política que “está centrada em questões de pertença e de procedimento” (FARIA, 2011, p. 23) é discussão constante no grupo.

“O que nós mais discutimos, e por isso que eu digo que é uma utopia ainda, não sei nem se é um sonho, é melhorar a qualidade de vida do associado. Porque hoje se você pegar os assentamentos tem famílias que estão bem, mas agora tem outras que estão desassistidas, que estão numa situação crítica. O nosso objetivo é melhoria de vida desses associados. A gente

quer que o resultado das cooperativas é investir na questão social. Esses é o nosso maior objetivo.”

A preocupação com o desenvolvimento do grupo garante que as decisões sejam pautadas por critérios coletivos, procurando incluir as reivindicações do grupo. “A dimensão política de justiça estabelece os critérios de pertencimento social e determina quem se inclui como membro. [...] No que se refere à delimitação de quem pode reivindicar redistribuição e reconhecimento, bem como compreender e arbitrar essas reivindicações.” (FRASER, 2008).

### **Comunicação – “A gente leva as informações. Os assentados da região já estão vendo com outro olhar”**

Nas palavras do entrevistado a história do MST remete ao princípio de participação. Contudo, as discussões não ocorriam na instância administrativa dos empreendimentos econômicos do grupo. A parceria com a MCC possibilitou que os assentados assumissem cargos de gestão. Nesse sentido, em uma sociedade com fundamento capitalista, o qual é composto pela luta de classes, “o indivíduo precisa aprender a atuar como sujeito e autor na transformação de uma nova organização social” (BOLEIZ JUNIOR, 2008, p.24).

Essa ação de inclusão garantiu ao grupo o conhecimento da estrutura empresarial, assim as discussões tiveram seu escopo ampliado. Essa parece ser a lógica da fala do entrevistado.

“Isso está claro para o grupo que hoje está diariamente nas atividades. Claro que a gente leva essas informações. Inclusive, os associados, os assentados da região já estão vendo com outro olhar. [...] As pessoas que estavam administrando eram de fora, não tinham nada a ver, já tem outra concepção de luta, então a partir do momento que eu assumi as atividades e que outros companheiros do grupo assumiram essas responsabilidades, essa credibilidade está se restaurando, a gente conseguindo de volta essas pessoas.”

“Aí a gente pensou a partir dessa formação com Mondragón, todos nós estamos preparados. Então cada um de nós vai assumir uma atividade dentro da organização. Vamos eliminar as pessoas de fora.”

“Tanto é que hoje se eu pegar todas as atividades são militantes que estão.”

A representação paritária “necessita valorizar a participação coletiva dos membros dos grupos ou classes sociais no processo decisório, enfatizando a partilha das responsabilidades em todas as instâncias ou fases do processo.” (FARIA 2011). A configuração de gestão que se apresenta atualmente nessas cooperativas parece apresentar os elementos capazes de a participação paritária no processo de decisão.

O grau de controle que os sujeitos têm sobre quaisquer decisões em particular, as questões envolvendo essas decisões e o nível político no qual as questões objeto de tais decisões são definidas apresentam-se como elementos significativos na caracterização da participação paritária. Dessa forma, entende-se que o acesso e o domínio de informações relevantes no processo de decisão estabelecem o nível da participação, podendo ser caracterizada como paritária ou não (FARIA, 2011). As palavras do entrevistado remetem a esse processo de conquista de participação paritária, como podemos ver em sua fala: “Sim. Sem dificuldades nenhuma. Se tiver questionamentos a gente já sabe o que explicar [...]”. A partir do momento que a aprendizagem, advinda da participação no processo de tomada de decisão, estabelece a zona de desenvolvimento proximal, oportuniza que o sujeito compreenda a atividade e seja capaz de ressignificá-la. A participação dos membros do MST no processo de decisão ainda encontra-se em uma fase incipiente, contudo há um envolvimento crescente desses membros em temáticas que contemplam a sustentabilidade econômica, social e ecológica dos assentamentos.

### **Decisões coletivas – “A gente toma todas as decisões de todas as atividades”**

Ao descrever o processo de tomada de decisão o entrevistado lista o Conselho Financeiro-COFIN como principal órgão de instância coletiva, estando abaixo somente da Assembleia Geral, composta por todas as pessoas que fazem parte da Região de Cantagalo. O Conselho Financeiro é composto por representantes de todas as cooperativas do grupo, por representantes da direção regional do MST, da coordenação local do MST, da MCC e das atividades de base com os assentados. Esse Conselho se reúne semanalmente com o objetivo de acompanhar o planejamento estratégico e também para a discussão de problemas relacionados ao desenvolvimento das atividades nas organizações.

“Então, por exemplo, se você tem alguma demanda, precisa de uma decisão de um grupo mais

amplo, aí você vai levar lá pra discutir. Porque nós temos certa autonomia até um determinado valor.”

“Então fora o COFIN a gente de vez quando se reúne, mas a nossa instância maior é o COFIN. É onde a gente toma todas as decisões, de todas as atividades. A maioria vai estar lá.”

A participação paritária, que rompe com o processo de alienação política e estranhamento econômico, possibilita que a aprendizagem constitua a zona de desenvolvimento proximal oportunizando uma ação expansiva que modifica a estrutura estabelecida.

### **Desenvolvimento – “Então, nós temos essa esperança de fazer isso dar certo”**

Faria (2011, p.21) afirma que “a supressão da estrutura hierárquica preconiza o desenvolvimento de habilidades criativas nos sujeitos além de habilitá-los a tomar suas próprias decisões eliminando estruturas piramidais impostas.” Nessa direção, o entrevistado estabelece uma relação da participação na gestão com a possibilidade de desenvolvimento do grupo. Ele compreende que o controle conjunto dos membros fará da organização um produto de discussão, atendendo aos interesses de um projeto coletivo.

“Então as ideias se casaram, e a principio nós vamos fazer acontecer. Vai demorar, claro. Mas, por exemplo, a gente discutiu Mondragón não sei quantos anos até chegar essa realidade. Foram muitos anos de discussão. Até que tornaram realidade. Então nós temos essa esperança de fazer isso da certo.”

Observa-se que o processo de construção da participação paritária no sistema de cooperação/parceria entre o MST e a MCC encontra-se em uma etapa embrionária e desenvolve-se lentamente.

### **Análise conjunta dos núcleos de significação – Francisco**

A análise conjunta dos núcleos de significação permite a compreensão mais apurada dos sentidos apresentados pelo entrevistado. Francisco verbaliza a importância da coletividade em todos os núcleos. O sentimento de pertença ao grupo é reforçado de diferentes formas no

transcorrer da fala. Esse elemento integrador dos núcleos propicia a busca por uma participação igualitária, visto que o entrevistado se sente parte do grupo e responsável pelo desenvolvimento das atividades.

O processo de decisão coletiva e a transmissão das informações são evidenciados pelo entrevistado como facilitadores da mudança. Desse modo, ele entende que as discussões propiciam soluções mais amplas. Nesse sentido, o rompimento do processo de alienação expande e estimula a difusão do conhecimento.

Outro sentido que perpassa os núcleos é o rompimento das barreiras hierárquicas. O fato de o processo de decisão ser coletivo permite ao entrevistado perceber-se como par na relação, reforçando a sua responsabilidade sob suas ações, bem como sob as ações do grupo. Desse modo, é estabelecida também a perspectiva de projeto social comum, na qual se vê a possibilidade de reestruturação das atividades em um movimento contínuo de transformar e ser transformado por essa relação.

É interessante observar que a militância de Francisco no MST estabeleceu sentidos relacionados à busca por participação nas decisões e também o fez perceber que o processo de mudança está vinculado ao seu envolvimento a essa participação.

#### 4.3.1.3 Entrevistado – Pedro

Pedro é membro do MST e faz parte da coordenação local e regional do movimento. Atualmente também desenvolve atividades na Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS. Ele se apresenta como um dos articuladores do projeto de parceria/cooperação com a MCC, um conhecedor profundo da realidade local e das demandas dos assentados.

#### **Realidade concreta – “Porque todo o processo real, ele tem problemas”**

A fala do entrevistado representa a sua preocupação com a realidade concreta, entendendo que essa realidade traz a contradição da busca por um desenvolvimento político social e um desenvolvimento econômico. Pedro identifica os problemas da totalidade da atividade e reconhece as diversas mediações que o real estabelece. Em sua percepção o

projeto de parceria/cooperação sofre com os entraves do real. Ele entende que o processo não é simples, mas poderá trazer o desenvolvimento dos grupos. Os desdobramentos da parceria devem respeitar as diferenças entre MST e MCC e também a realidade local. Nesse sentido, Engeström (1987) afirma que os sistemas de atividade nunca estão isolados, mas incorporados à rede de sistemas de atividade interdependentes que produzem os elementos do sistema e consomem os seus produtos.

“Porque todo o processo real, ele tem problemas, porque senão, não tem nem milagre nem perfeição. Então o processo sempre tem contradições, sempre tem problemas. A gente tem uma leitura de contradição como parte e não como uma coisa que isso vai ter a perfeição. Não é uma visão idealista. Então dentro disso lembrando essas contradições também nos interessava conhecer. Claro, com as diferenças que tem das experiências do movimento e das experiências de MONDRAGON.”

“Eu acho também que a gente tem que ter uma leitura da materialidade que nós estamos metidos. Do materialismo histórico, por exemplo, que materialidade é essa que a gente está metido aqui nos assentamentos. Pra tentar entender esses problemas, as contradições e o que a gente vai fazer daqui pra frente.”

A preocupação com a realidade expressada por Pedro remete ao fato Região de Cantagalo ser uma das mais pobres do estado do Paraná. O projeto político de participação não pode ser esquecido, porém as dificuldades econômicas precisam de respostas rápidas. Para o entrevistado as cooperativas vinculadas à MCC apresentam eficiência econômica, contudo há um distanciamento de valores de mobilização do grupo. Esta é sua preocupação: se haverá ou não a possibilidade de uma síntese.

“Do ponto de vista deles e conseguiram organizar, e mantêm ainda uma dinâmica cooperativista, com contradições, com disputa de projetos e tal. Dentro deles conhecendo o movimento... claro a gente se aliou com uma parte do movimento de Mondragón que tem uma visão crítica também deles, do próprio processo deles. Então tentam mudar. A crítica é no sentido de se ter uma experiência muito positiva mas que precisa mudar, que precisa tomar questões. Então mais ou menos esse foi a construção desse processo.”

### **Participação -“Autogestão não é mais um problema central pra nós”**

A contradição aparece na fala de Pedro. Sendo membro de um movimento social que luta pela inclusão econômica e social dos menos favorecidos, ele verbaliza que a preocupação

não está na dimensão política da gestão, mas sim na dimensão econômica. Em seu entendimento a dimensão econômica vai permitir a continuidade do grupo. A percepção do entrevistado pode ser justificada pela afirmação de Fraser (2008), que diz que as estruturas econômicas negam aos sujeitos os recursos necessários para interagir com os demais como partes. Assim a injustiça distributiva, ocasionada pela má distribuição dos recursos, impossibilita um processo de representação paritária.

A representação paritária possibilita a colaboração/cooperação entre os setores de produção econômica e social, defesa dos interesses sociais comuns e compartilhados, partilha das responsabilidades em todas as instâncias. Parece que nesse ponto se apresenta a síntese para a contradição apresentada por Pedro.

“Nós temos tido nessa primeira fase que a nossa preocupação é ajeitar a casa, e não tanto desenvolver um processo de gestão participativo amplo por essa razão. Porque de fato isso é irreal. Nós fizemos no ano passado um processo de formação até mais por insistência deles de começar a discutir cooperação na base.

“Então num primeiro momento, é já começar a pensar como é que vai funcionar o grupo cooperativo, como vão funcionar as cooperativas? A gente já está pensando nisso. Na verdade ainda não está desenhado perfeitamente, nós estamos vendo ideias. Como é que nós vamos fazer isso? Fazendo com que os associados tenham de fato o controle da cooperativa. Só que é isso.”

### **Comunicação – “Nós vamos trabalhar comunicação com as bases”**

Segundo o entrevistado a informação é um elemento importante para mudar a percepção das pessoas. O que aparece aqui é a busca pela superação da alienação política, possibilitando que assuntos coletivos, determinantes da vida em sociedade, sejam apropriados pelos sujeitos. A difusão das informações aufere aos envolvidos a condição igualitária. Para que a condição de igualdade seja efetivada, a comunicação deve ser muito mais que um saber simplesmente transferido, mas um saber construído e reconstruído por todos os sujeitos do processo (FREIRE, 1996).

“Esse ano no projeto com os Bascos nós vamos trabalhar comunicação com as bases. A gente faz muita coisa nessa que fica mais interna, e o pessoal não sabe. Então tipo assim: a gente tem melhoras que o pessoal não sabe. Então por isso que vai aos poucos... A informação é um elemento importante pra mudar também a percepção das pessoas.”



A fala do entrevistado demonstra que o processo de divulgação da informação e a participação dos sujeitos ainda não fazem parte da realidade do projeto de parceria/cooperação entre o MST e a MCC. Entende-se, que o rompimento da estrutura hierárquica, condição necessária para uma representação paritária efetiva, é um processo que não está presente na realidade concreta.

### **Cooperação – “Tem que discutir também a questão de solidariedade”**

A questão da cooperação que aparece na fala de Pedro também está presente no discurso dos outros entrevistados. As palavras de Freire (1996) remetem a esse compromisso coletivo de construção social quando ele diz: “não há o pensar sem entendimento e o entendimento, do ponto de vista do pensar certo, não é transferido, mas co-participado. [...]” “A prática docente crítica, implicante do pensar certo, envolve o movimento dinâmico, dialético, entre o fazer e o pensar sobre o fazer” (FREIRE, 1996, p. 37-38).

A interação social vai garantir a realização da atividade de parceria com a MCC, porém a participação plena de todos os sujeitos somente é possível se as regras de decisão adotadas permitirem igualdade de voz e voto nas decisões públicas e na adoção democrática de decisões (FRASER, 2008).

“Tem que discutir também a questão de solidariedade. O valor da solidariedade. Tem uma série de coisas, mas também as pessoas às vezes esquecem. Então tem que.... Mas não é tão difícil de mostrar isso pra elas, que elas têm... Então tem certa tensão.”

“Mas daí esse debate de construção e de.... Mas eu acho que tudo isso é trabalho de longo prazo, de formação, de discussão em cima de problema. [...] Então assim, como é que se faz... Isso é uma lição que o próprio movimento e os dirigentes também aprenderam. Nós temos que fazer a luta, mas temos que fazer que isso aqui sobreviva.”

A participação dos sujeitos permite a aprendizagem, visto que a aprendizagem humana implica uma natureza social específica desencadeando a possibilidade dos sujeitos se envolverem na vida intelectual daqueles que os cercam. O processo de aprendizagem apresenta-se de forma coletiva. O aprendizado cria a zona de desenvolvimento proximal quando possibilita o surgimento de vários processos internos de desenvolvimento, que são

mobilizados quando o sujeito interage com outras pessoas em seu ambiente e em cooperação com seus companheiros. Neste sentido, a zona de desenvolvimento proximal suscita a aprendizagem expansiva, visto que todo o processo da aprendizagem expansiva remete-se a situações coletivas de criação de um novo objeto para a atividade. Entende-se que a parceria/cooperação do MST e da MCC somente atingirá uma mudança suficiente para superar uma contradição geradora de crise quando estabelecer um processo representação paritária.

### **Análise conjunta dos núcleos de significação – Pedro**

Observamos que o elemento integrador dos núcleos é o projeto social comum, o que possibilita a percepção da participação como elemento mediador importante. A fala do entrevistado remete ao compromisso com as atividades do grupo. O desejo de reconfiguração social permeia todo o seu discurso, mesmo quando estabelece a dificuldade em realizar essa construção de uma maneira mais democrática.

A busca pelo desenvolvimento econômico de todos os envolvidos no projeto faz-se presente em vários momentos da narrativa do entrevistado. Essa preocupação é pautada pelo desejo de inclusão social, que remete ao estigma de excluído imposto pela sociedade aos membros do MST. A inserção dos membros do MST em esferas de decisão de maior abrangência passa pela sustentabilidade econômica do movimento. Logo, para o entrevistado, a busca não é somente por um projeto de participação paritária local, mas sim em esferas mais amplas da sociedade.

A consciência de responsabilidade coletiva na construção da realidade é recorrente na fala do entrevistado. Ele reconhece o seu papel no processo de construir e ser construído pela realidade.

### **4.3.2 A perspectiva de Mondragón Corporación Cooperativa – MCC**

Para o desenvolvimento da pesquisa foram realizadas entrevistas com os membros da

MCC que fazem parte do projeto de parceria/cooperação com o MST. O objetivo era conhecer detalhadamente o contexto social e coletivo do sistema de atividade de cooperação/parceria entre o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra-MST e a Mondragón Corporación Cooperativa-MCC. Foram realizadas 06 (seis) entrevistas e 01 (uma) foi escolhida. O critério de escolha se deu pelo fato de o entrevistado desenvolver suas atividades no projeto de parceria com o MST por um período mais longo e também por estar residindo no Brasil em virtude da parceria. O conteúdo da entrevista foi disposto em núcleos de significação para análise.

#### 4.3.2.1 Entrevistado – José Luiz

O entrevistado faz parte da MCC há 20 anos aproximadamente e ingressou nessa proposta com o objetivo de buscar trabalho. Em suas palavras:

“Acho que era o trabalho. Os estudos, você começa procurar. Quando comecei meus estudos as coisas estavam complicadas no país Basco. Passei acho que seis meses procurando trabalho e não tinha trabalho. Fiz uma entrevista numa cooperativa. E comecei a trabalhar numa cooperativa de mercados. Eu era engenheiro industrial, mas se inseri lá. Comecei a trabalhar e logo a mesma experiência você vai assimilando, vai te educando. Nessa mesma experiência chega um dia que eles falam pra você: quer ser sócio da empresa? E você tem vontade disso. Você se insere num projeto coletivo por trabalho. Porque quer um trabalho melhor, melhores condições, bem distribuído nos resultados e tudo isso.”

#### **Processo de construção permanente – “Para nós a consolidação não chega nunca”**

José Luiz percebe que a construção do projeto cooperativo envolve um processo democrático de busca constante por mudanças. O sujeito da situação necessita buscar a superação do real. O entrevistado entende que a participação nas estruturas possibilita essa construção e retrata a importância do coletivo para esse processo.

“Quando você falava de essas coisas estarem consolidadas, para nós a consolidação não chega nunca. É preciso construir continuamente. Mondragon é um movimento, não um movimento... É um grupo de pessoas que querem trabalhar. Então esse grupo de pessoas é um processo construtivo, não é um processo estático, vai caminhando. [...] Então a gente não está consolidado, estamos evoluindo com muita força em algumas coisas e menos força em

outras.”

### **Projeto coletivo – “Manter uma dinâmica social, coletiva, de discussão”**

O discurso do entrevistado reflete a dialética do desenvolvimento social e econômico. José Luiz fala sobre a dificuldade em manter relações solidárias e econômicas em um contínuo de relação, que a luta competitiva gera tensões sobre os sistemas de solidariedade e desenvolvimento. As tensões também são geradas internamente entre as pessoas. O entrevistado traz como importante o processo de comunicação, e entende que esse conhecimento irá manter o vínculo com o coletivo. Vemos nesse discurso a busca por relações paritárias que superem a contradição.

“E acho que ao longo dos anos os debates foram as dificuldades que tinha para manter uma dinâmica social, coletiva, de discussão, de tomada de decisões com a dinâmica de crescimento da empresa, econômico que tinha, ou seja, tinham estratégias que eram muito mais econômico-financeiras, de mercado que eram condições, que faziam com que no social fossem muito mais difíceis.”

“O que ocorre é que os processos cooperativos de distribuição social é muito difícil desenvolvê-los com intensidade e crescimentos. Porque você não tem capacidade de transmitir a gente nova que entra a experiência, então o projeto começa a perder força nesta parte mais social, muitas vezes.”

O discurso do entrevistado é claro quando diz respeito à importância de se manter a coletividade nas decisões mesmo em situações de crescimento econômico. Ele afirma que o sucesso do empreendimento coletivo está justamente na busca por essa síntese. Há que se manter a participação. Na fala do entrevistado: “Fazer mudanças em procedimentos é tranquilo. O problema está no jeito de fazer que a empresa fique o mesmo quando duplica gente. É um tema complexo. E se a mudança tem que ser feita muito rapidamente, as pessoas não terão a capacidade de absorver isso.” José Luiz afirma que as cooperativas devem fazer um esforço pra manter uma melhor conexão com as pessoas.

### **Pertencimento – “ Porque se perdeu muito a identidade”**

Para o entrevistado a parceria com o MST busca assimilar a experiência de

mobilização desse movimento. Em suas palavras: “é um movimento de referência social pelo mundo, tem capacidade de mobilizar milhares de pessoas”. O entrevistado vê nesse momento a oportunidade de resgatar os valores de pertencimento perdidos pela MCC. Por meio da participação direta com o MST, ele acredita ser possível ressignificar suas atividades como membro de um projeto coletivo. Nesse sentido, José Luiz percebe ser importante o sentimento de pertença para que se mantenha a característica de coletivo. Ele destaca como importante o vínculo com grupo e entende que esse vínculo oportunizará o crescimento enquanto grupo, enquanto projeto coletivo. O entrevistado afirma que a vinculação é gerada por muitas coisas, mas sempre se dá em momentos coletivos. Ele fala do desejo de conseguir momentos coletivos de grande intensidade entre o MST e a MCC, afirmando que essa postura geraria um salto de qualidade no desenvolvimento das atividades de parceria e que o aprendizado seria mais transformador.

“Ficamos olhando, pensando na intensidade imensa da experiência da gente do MST. Tudo isso que se desenvolve. Como falar.... É uma surpresa. Uma surpresa com sensação boa de falar que bom isso. E como a gente poderia ter uma vivência em alguns momentos como tem o MST. São momentos de muita intensidade. Então acredito que se olhava como chegar a esses momentos de intensidade que são momentos que geram vinculação com a gente. A vinculação se gera por muitas coisas, por um projeto, mas se dá em momentos coletivos. Como se fora uma ação coletiva que você se vincula com a ideia que se está trabalhando lá.”

Uma contradição apresentada pelo entrevistado é o fato de o MST ter fortes elementos de mobilização popular, mas um processo insuficiente de representação paritária nas decisões. Em suas palavras: “Então, depois os assentados, muitas coisas não chegam diretamente. Pois mil pessoas em cooperativas. Por enquanto está muito fraco isso. Porque nos concentramos nas estruturas, fazer fortes as estruturas que irão desenvolver isso, essa prática com os assentados. Até agora trabalhamos aí. Acho que o assentado desconhece muito que se está fazendo em muitos momentos. Está identificado como um problema muito forte o sistema de comunicação.”

### **Gestão democrática – “Gestão democrática na tomada de decisão”**

O entrevistado percebe que a gestão democrática passa a fazer parte do cotidiano das decisões e em situações em que os empreendimentos se afastam desse processo coletivo os

próprios cooperados reclamam essa participação. O processo de tomada de decisão coletiva permeia toda a relação social do cooperado. Há o estabelecimento de uma cultura de participação. Em seu entendimento a busca por um empreendimento cooperativo remete a “estar junto” e não à “busca pelo trabalho”, é para poder desenvolver coisas, onde todos fazem parte de uma família. O entrevistado reconhece a representação igualitária nos processos de decisão da MCC quando expressa que todos têm o direito de trazer sugestões, sendo essa sugestão implementada se aprovada por todos. Os participantes são vistos como pares, não há hierarquia na estrutura.

“Quando começa a atividade, você tem uma gestão democrática nas tomadas de decisão. Você se disciplina, vai se educando no cooperativismo, como tem que trabalhar e logo está essa parte mais sentimento e sentindo de responsabilidade social.”

O projeto social comum é parte inerente ao pensamento do entrevistado, já que a sua visão de mundo é de uma relação coletiva de produção. Ele entende que as relações para serem concretas precisam passar pela coletividade, mediante processos democráticos de tomada de decisão. O entrevistado verbaliza a busca por participação política mais efetiva e reconhece a dificuldade de se fazer uma gestão participativa em empreendimentos envolvendo muitas pessoas, mas argumenta que deve haver um esforço para se manter o processo de participação.

“Quais são os princípios da cooperação. Lá existe um projeto de pessoas. Você se insere, e ao se inserir é uma decisão pessoal e coletiva. E você se insere. Desde o momento que se insere há uma decisão coletiva também. Depois há distribuição de capital um a um, as decisões democráticas. [...] Os fundamentos da estrutura cooperativa é esse: que todas as cooperativas, o trabalho, o conhecimento estratégico comum, de participação total.”

### **Solidariedade – “É um princípio de solidariedade”**

Na fala do entrevistado percebe-se que o projeto da MCC remete à busca por uma sociedade organizada por valores coletivos. Em suas palavras: “Aí se via oportunidade de se trabalhar com a transformação do mundo, para viver experiências.” Sendo assim, o entrevistado entende que a transformação é gerada pela coletividade. No entanto, há contradição em sua fala quando verbaliza que o princípio de solidariedade é institucionalmente estabelecido e que nem sempre é realizado na essência das relações, visto

que é justamente essa relação pertencimento que a MCC procura resgatar com o projeto de cooperação/parceria com o MST.

“É um princípio de solidariedade. Um dos princípios que Mondragón tem como primordial. O princípio de solidariedade é em toda a cadeia. Os princípios mais importantes estrategicamente é a solidariedade e a participação, ter conhecimento. Eles colocam todas as necessidades numa mesa de todas as cooperativas, partindo de uma necessidade que é comum. Isso é muito mais fácil: se todos nós queremos ter trabalho, trabalhar melhor e em melhores condições.”

### **Análise conjunta dos núcleos de significação – José Luiz**

A análise conjunta dos núcleos de significação permite concluir que o processo de participação democrática é elemento fundamental para o desenvolvimento social. Percebe-se também que a superação das contradições está pautada pela representação paritária.

A transformação se faz no coletivo, garantindo a melhoria da totalidade da atividade. A importância do pertencimento é recorrente na fala do entrevistado. O sentido de coletivo é apresentado quando ele faz a defesa de interesses sociais comuns e compartilhados. O entrevistado reconhece que a contradição é parte integrante da atividade e a busca pela superação dessa contradição é um processo contínuo.

Os sentidos apresentados pelo entrevistado remetem à importância da representação paritária no processo decisório. Em diferentes momentos a dimensão política assume caráter mediador importante para a construção da realidade.

### **4.3.3 A experiência da parceria/cooperação entre MST e MCC – significados identificados nas entrevistas**

O conjunto de entrevistas pode ser estudado em relação aos conteúdos que perpassam a maioria das entrevistas e ampliam o entendimento a respeito do tema proposto por esta pesquisa. A subjetividade social possibilita apreender informações gerais de sentido subjetivo, constituídas socialmente (GONZÁLEZ REY, 2004).

A dimensão política que remete às questões de pertencimento social perpassa a

totalidade das entrevistas analisadas. A representação paritária é percebida como via possível para a colaboração/cooperação entre os setores de produção econômica e social. A participação de todos é evidenciada como elemento necessário para o enriquecimento do processo democrático, de forma que todos se tornem conscientes de sua responsabilidade para com o sucesso e o insucesso da ação. Contraditoriamente, a representação paritária ainda se apresenta inócua na prática social do projeto de parceria/cooperação MST/MCC.

O processo histórico também se apresenta como categoria agregadora das entrevistas. Os entrevistados reconhecem o processo de mudança sendo construído aos poucos e coletivamente. Eles destacam a participação em igualdade de condições como elemento necessário para a análise das contradições, possibilitando a construção de um novo modelo, em um movimento de constituir e constituir-se indefinidamente.

Embora a representação paritária encontre muitos percalços, a condição de ponderação sobre a realidade social se expande, pois há uma preocupação latente na fala dos entrevistados. Todavia, observa-se que o trabalho de articulação política e o processo de tomada de decisão permanecem concentrados em poucas pessoas, existindo inclusive certo afastamento entre as dimensões técnica e política da gestão. Percebe-se também uma tendência em priorizar a sustentabilidade econômica em detrimento da sustentabilidade social.

Por fim, cabe considerar as estruturas de fortalecimento da identidade do grupo social, que, no caso dos movimentos sociais, propõem-se a afirmação de dependências de solidariedade, no sentido de reconhecimento e rompimento com a alienação política.

Percebe-se uma valorização da formação em cooperativismo, com o objetivo de capacitação dos assentados sobre conteúdos de natureza ideológica e de gestão, que contribuem para o sucesso dos empreendimentos econômicos em desenvolvimento.

Não obstante se entenda de forma positiva as possibilidades de participação no processo decisório no projeto de parceria/cooperação entre MST e MCC, também aqui se percebe uma preocupação com o sucesso econômico dos assentamentos, que deprecia a constituição de relações mais democráticas.

A despeito disso, as declarações dos assentados entrevistados demonstram um discernimento de solidariedade nas relações entre os pares.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo procurou entender a relação entre a representação paritária e a aprendizagem expansiva, a partir da possibilidade concreta da superação do estranhamento econômico e da alienação política, possibilitando que assuntos coletivos, determinantes da vida em sociedade, sejam apropriados pelo sujeito. A categoria que permeia o estudo é a da atividade e, nesse sentido, o pressuposto norteador é que o homem estabelece uma relação dialética com o meio sociocultural em um processo de construir e ser construído.

Entender a representação paritária como possibilidade para a aprendizagem expansiva sugere pensar a atividade como um significado transformador, em que, em um processo de desenvolvimento, as relações se estabelecem em um movimento dinâmico de revolução na forma de espiral, passando pelo mesmo ponto enquanto avança para um nível superior. Escolheu-se, portanto, como objeto de pesquisa a prática do projeto de cooperação entre o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra-MST e a Corporación Cooperativa Mondragón-MCC, por entender que nela encontram-se elementos capazes de estabelecer uma síntese do real. Contudo, considerando que as organizações em estudo também são permeadas por relações complexas contraditórias e se encontram inseridas na lógica do sistema de capital, compreende-se que a construção da realidade não se apresenta de maneira linear.

Resistir à precarização das condições de reprodução da vida a impossibilidade de vender a força de trabalho nos centros urbanos, ou a situação de despossuídos de um meio de produção essencial para quem vive com o resultado do trabalho agrícola impulsionaram respectivamente, bascos e brasileiros, à organização de experiências coletivas específicas. Trata-se, portanto, de manifestações particulares de resistência aos desdobramentos político-econômicos do movimento geral do sociometabolismo do capital (RELATÓRIO DE PESQUISA, 2011).

MST e MCC partem de uma mesma raiz, de um mesmo desejo, mas ao se constituírem enquanto sujeitos históricos alteram-se, o que não surpreende, pois é a práxis a condição ontológica do desenvolvimento humano. As transformações (diferenças) e permanências (semelhanças) internas que imprimem a essência aos movimentos parecem complementarem-se e servem de inspiração para o aprimoramento do que ambos consideram aspectos deficitários nas formas de organização construídas pelos trabalhadores no País Basco e no Brasil. Eis o que justificou a aproximação do MST e da MCC (RELATÓRIO DE PESQUISA, 2011).

A aprendizagem expansiva, conforme já argumentado anteriormente por Engeström e Sannino (2010), deve ser capaz de redefinir em um processo histórico uma atividade, buscando a superação de sua contradição interna por meio da ampliação do objeto na atividade e da criação de novas ferramentas e formas de organização social do trabalho. Conclui-se que a representação paritária como categoria teórica oferece eficácia explicativa para a relação que se pretende estabelecer, vinculando a ideia de representação paritária ao estabelecimento de relações de igualdade na medida em que rompe o processo de alienação, expande e estimula a difusão do conhecimento, além de destruir a estrutura social verticalmente hierarquizada, de forma que todos se tornem conscientes de sua responsabilidade para com o sucesso ou insucesso da ação (FARIA, 2011).

A análise do caso da parceria/cooperação MST e MCC permitiu concluir que a construção da representação paritária, enquanto elemento mediador na atividade significada, contribui para a aprendizagem expansiva na organização à medida que, a partir de uma justiça política, proporciona aos sujeitos participarem plenamente como pares, rompendo com a desigualdade de status e dando condições de oportunidades iguais.

O caso aqui analisado mostrou que o fato gerador da representação paritária é o pertencimento e a definição de quem é ou não membro vincular-se ao princípio de todos os afetados, uma vez que possibilita ao sujeito a opção de compor ou não o projeto social. Nesse entendimento, a representação paritária, no caso estudado, é percebida no sentido de pertencimento social, à medida que oferece condições aos sujeitos da atividade de diligenciar reivindicações. A garantia da representação paritária se dá pelas discussões nos núcleos de base ligados às assembleias.

A representação paritária no processo de decisão se constitui, em um primeiro momento, mediante a comunicação a todos os atores sociais interessados. E, em um segundo momento, após as informações terem sido disponibilizadas, os envolvidos emitem o assentimento a respeito da matéria em deliberação. Nesse sentido, a deliberação passada em assembleia garante o caráter soberano da decisão.

A aprendizagem expansiva, no caso estudado, se constitui pela participação dos sujeitos, entendidos como pares nessa relação, na totalidade da atividade. O equilíbrio entre o político e o administrativo é uma possibilidade de avanço da prática na atividade significada visto que possibilita a supressão da estrutura hierárquica e proporciona o surgimento de vários processos internos de desenvolvimento, permitindo a construção de uma nova síntese do processo de divisão do trabalho, do processo de regras, do envolvimento da comunidade e da organização e utilização dos instrumentos ou ferramentas.

Se a representação paritária possibilita o autocontrole do processo de trabalho pelos produtores diretos, autogestão da organização coletivista de trabalho, colaboração no planejamento e a superação do estranhamento/alienação, possibilitando que assuntos coletivos, determinantes da vida em sociedade, sejam apropriados pelos sujeitos, logo há elementos que apontam para a contribuição da mediação dessa categoria para a efetivação da aprendizagem expansiva, visto que todo o processo de aprendizagem expansiva remete-se a situações coletivas de criação de um novo objeto para a atividade, em busca de uma mudança suficiente para superar uma contradição geradora de crise.

Entende-se que a ampliação do objeto se dá pela compreensão das contradições internas do sistema e, conseqüentemente, pela possibilidade de desenvolvê-lo continuamente. Para que esse processo seja estabelecido é necessário que o sujeito apreenda a sua essência, compreendendo a lógica de seu desenvolvimento em sua formação histórica. Para que esse entendimento seja viabilizado em sua prática, a representação paritária se torna elemento mediador significativo, visto que “uma totalidade social dada é controlada de maneira mais efetiva sob forma de ação social/política organizada, desde que uma agência coletiva, adequada e consciente, exista para implementar a concepção estratégica global (BOTTOMORE, 2011)”.

Considera-se que o questionamento proposto por este estudo de analisar como a representação paritária, entendida enquanto um elemento mediador na atividade significada, pode contribuir para a aprendizagem expansiva na organização foi problematizado buscando o avanço da compreensão do sistema de atividade humano proposto por Engeström (2002), mediante a inclusão da dimensão política na totalidade da atividade na tentativa de avançar na discussão das regras de decisão e das condutas que estruturam os processos públicos de confrontação.

A experiência estudada apresenta progressos em termos de representação paritária, mas na totalidade da atividade não representa um enfrentamento capaz de superar as contradições apresentadas pelo real.

Considerando que a dialética das coisas produz a dialética das ideias, entende-se que a dialética apresentada na construção da representação paritária é própria do processo. Ainda que as organizações sejam permeadas por relações complexas e contraditórias, elas contêm a possibilidade de superação em um processo histórico de desenvolvimento.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, W. M. J., OZELLA, S.. Núcleos de Significação Como Instrumento para a Apreensão da Constituição dos Sentidos. **Psicologia: Ciência e Profissão**, 26(2), 2006. p. 222-245.
- \_\_\_\_\_. **Apreensão dos sentidos: uma proposta metodológica**. 2009 (mimeo).
- \_\_\_\_\_. **Apreensão dos sentidos: aprimorando a proposta dos núcleos de significação**. Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos. Brasília, v. 94, n. 236, p. 299-322, jan/abr., 2013.
- BENJAMIN, C.; CALDART, R. S. **Projeto Popular e Escola do Campo**. – Brasília, DF: Articulação Nacional por uma Educação Básica do Campo. Coleção por uma educação básica do campo, nº 3, 2000.
- BOLEIZ JUNIOR, Flávio. **Pistrak e Makarenko: pedagogia social e educação do trabalho**. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, 2008.
- BOTTOMORE, T. **Dicionário do pensamento marxista**. Rio de Janeiro: Editora Zahar, 2001.
- BRAGA, E. S. dos. Lev Vigotski – Principais teses: a constituição social do desenvolvimento. **Revista Educação**, São Paulo, v. 2, Edição 154, p. 20-29, 2010.
- BULGACOV, Y. L. M.; CUNHA, S. K. ; CAMARGO, D. ; ZDEPSKI, F. B.. The contributions of the concept of social practice to the field of innovation. **International Journal of Innovation and Learning** (No prelo), 2013.
- BULGACOV, Y. L. M.; VIZEU, F.. A positividade da emoção na prática da pesquisa social em organizações. **Cadernos EBAPE**, 9, (spe 1), 2011. pp. 488-509.
- BULGACOV, Y. L. Debate epistemológico, ontológico e metodológico. In: TAKAHASHI, A. R. W. (Org.) **Pesquisa qualitativa em administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2013, pp. 23-34.
- CAIADO, C. F. **Os trabalhadores da indústria automobilística e a transgressão nos times de trabalho: entre a legalidade e a legitimidade**. Curitiba, 2003. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Paraná.
- CASSANDRE, M. P.; BULGACOV, Y. L. M.; CAMARGO, D. DE. O conceito de prática a partir da Teoria da Atividade. In: COLÓQUIO DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO, 1, 2011, Florianópolis . **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2011.
- CHAIKLIN, S. The role of practice in cultural-historical science. In: KONTOPODIS, M; WULF, C.; FICHTNR, B. (Org). **Children, Culture an Education: cultural, historical and anthropological perspectives**. Dordrecht: Springer, 2011, pp. 227-246.

CLOT, Y. **A função psicológica do trabalho**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

\_\_\_\_\_. **Trabalho e poder de agir**. Belo Horizonte: Fabrefactum, 2010.

COLE, M. **Cultural psychology: a once and future discipline**. Cambridge: Belknap Press, 1996.

COMPARATO, F. K. **A afirmação histórica dos direitos humanos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative & quantitative approaches**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

DANIELS, Harry. **Vygotsky e a pesquisa**. São Paulo: Edições Loyola Jesuítas, 2011.

\_\_\_\_\_. **Learning by expanding: an activity-theoretical approach to developmental research**. Helsinki: Orienta-Konsultit, 1987.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. e colaboradores (Org.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman e Artmed, 2006. p. 15-41.

ENGESTRÖM, Y. **Learning by expanding: an activity-theoretical approach to developmental research**. Helsinki: Orienta-Konsultit, 1987.

\_\_\_\_\_. Innovative learning in work teams: analyzing cycles of knowledge creation in practice. In: ENGESTRÖM, Y., MIETTINEN, R.; PUNAMÄKI, R. L. (Eds.). **Perspectives on activity theory**. Cambridge: University Press, p. 377-404, 1999.

\_\_\_\_\_. Expansive learning at work: Toward an activity theoretical reconceptualization. **Journal of Education and Work**, 14(1), 133-156, 2001.

\_\_\_\_\_. Non scholae sed vitae discimus: como superar a encapsulação da aprendizagem escolar. In DANIELS, H.. **Uma introdução a Vygotsky**. (pp. 175-197). São Paulo: Edições Loyola, 2002.

\_\_\_\_\_. Interobjectivity, ideality, and dialectics. **Mind, Culture and Activity**, v.3,2006. p. 259-265.

\_\_\_\_\_. ; SANNINO, A. Studies of expansive learning: Foundations, Findings and Future Challenges. **Educational Research Review**, N.5, V.1, p. 1-24, 2010.

FARIA, J. H. de. **Economia Política do Poder: fundamentos**. Volume 1. Curitiba: Juruá, 2004.

\_\_\_\_\_. **As Condições de uma Gestão Democrática Social do Processo de Trabalho: reconhecimento, redistribuição, representação e realização**. Curitiba: EPPEO, 2011. Working Paper.

FRASER, N. Social Justice in the Age of Identity Politics: Redistribution, Recognition, and Participation. In: FRASER, N.; HONNETH, A. **Redistribution or Recognition?** A political-philosophical exchange. London: Verso, 2003. p. 07-109.

FRASER, N. **Escalas de Justicia**. Barcelona, Herder Editorial, 2008.

FREITAS, M.T.A. Bakhtin e a psicologia. In: FARACO, C.A. et al. **Diálogos com Bakhtin**. Curitiba: Editora da UFPR, 1996. p. 165-187.

GUILLERM, A.; BOURDET, Y. **Autogestão: uma mudança radical**. Zahar, Rio de Janeiro: 1976.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e modelos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 89-112.

GONZÁLEZ, R. **O social na psicologia e a psicologia social**. A emergência do sujeito. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

KEMMIS, S.; MCTAGGART, R.. Participatory action research. In: DENZIN, N.K; LINCOLN, I.S. (Eds.) **Handbook of Qualitative Research** (2nd Ed.), Beverley Hills CA: Sage, 2002. 567-605.

KOSIK, K. **Dialética do concreto**. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2002.

KOZULIN, A. O Conceito de Atividade na Psicologia Soviética: Vygotsky, seus discípulos, seus críticos. In: DANIELS, H.. **Uma Introdução a Vygotsky** (pp.111-137). São Paulo: Edições Loyola, 2002.

LEONTIEV, A.N.. **O desenvolvimento do psiquismo**. Lisboa: Livros Horizonte, 1978.

LEONTIEV, A. N. **Actividad, conciencia y personalidad**. Habana: Pueblo y Educación, 1983.

\_\_\_\_\_. Uma Contribuição à Teoria do Desenvolvimento da Psique Infantil. In: VIGOTSKII, L. V.; LURIA, A. R. & LEONTIEV, A. N.. (Org.) **Linguagem, desenvolvimento e aprendizagem** (pp. 59-83). 10a. ed. São Paulo: Ícone, 2006.

MATTOS, P. **O reconhecimento, entre a justiça e a identidade**. Recognition, between justice and identity. Lua Nova: Revista de Cultura e Política. N. 63, pp.1-10. São Paulo: 2004.

MARX, Karl. **O Capital: crítica da economia política**. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

MARX & ENGELS. **Textos sobre educação e ensino**. São Paulo: Moraes, 1983.

MELO, J. A. T. *et al.* **Reforma agrária quando?** CPI mostra as causas da luta pela terra no Brasil. Relatório vencido da CPMI da Terra. Brasília: Editora do Senado Federal, 2006.

MÉSZÁROS, I. **Para Além do Capital: rumo a uma teoria da transição**. São Paulo: Boitempo, 2002.

MINICK, N. **O Desenvolvimento do Pensamento em Vygotsky: uma introdução a Thinking and Speech (Pensamento e linguagem)**. In: DANIELS, H. **Uma Introdução a Vygotsky** (pp.31-59). São Paulo: Edições Loyola, 2002.

MOVIMENTO DOS TRABALHADORES RURAIS SEM TERRA-MST. Disponível em: <http://xa.yimg.com/kq/groups/17929366/370466664/name/mst9.pdf>, 2007.

NETO, J. A. C. de A. **A categoria “reconhecimento” na teoria de Axel Honneth**. Argumentos Revista de Filosofia. Ano, 3, Nº 5, pp.139-147, 2011.

OLIVEIRA, A. U. de **Modo capitalista de produção e agricultura**. São Paulo: Ática, 1986.

ORLINOWSKI, W. J.. Practice in research: phenomenon, perspective and philosophy. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. (Eds). **Cambridge handbook of strategy as practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. p 23-33.

PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

PASQUALINI, J. C. **Princípios Para a Organização do Ensino na Educação Infantil na Perspectiva Histórico-Cultural: um estudo a partir da análise da prática do professor**. Tese de Doutorado, UNESP, 2010.

POCHMANN, Marcio. **O desemprego na economia global: dimensão, hierarquia e evolução no último quartel do século XX**. Campinas: Unicamp, 2001.

RELATÓRIO DE PESQUISA- PROJETO: ORGANIZAÇÕES COLETIVISTAS DE TRABALHO - Número do Processo: 401333/2009-4 - LINHA DE FOMENTO/CHAMADA: Apoio a Projetos de Pesquisa / Edital MCT/CNPq 02/2009 - Ciências Humanas, Sociais e Sociais Aplicadas COMITÊ ASSESSOR: AE - Administração e Economia. Proponente: José Henrique de Faria- Curitiba-Agosto/2011.

SAAVEDRA, A. G.; SOBOTTKA, E. A. **Introdução à teoria do reconhecimento de Axel Honneth**. Civitas – Revista de Ciências Sociais, v. 8, n. 1, jan-abr., pp. 09-18. Porto Alegre: 2008.

SARAMAGO, J. **As palavras de Saramago: catálogo de reflexões pessoais, literárias e políticas**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

SAMANIOTTO, E. I. **Raízes e Formas dos Conflitos Sociais**. Revista Urutágua – revista acadêmica multidisciplinar. Quadrimestral – Nº 8 – Dez/Jan/Fev/Mar . Maringá, 2008.

SEVERINO, A. J. **Educação, sujeito e história**. São Paulo: Olho d'Água, 2002.

SCHERER-WARREN, Ilse. A atualidade dos movimentos sociais rurais na nova ordem mundial. In: SCHERER-WARREN, Ilse; FERREIRA, José Maria Carvalho (Orgs.).

**Transformações sociais e dilemas da globalização: um diálogo.** São Paulo: Cortez, 2002. p. 243 – 257.

STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). **The SAGE handbook of qualitative research**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000. p. 435-454.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam.** Porto Alegre: Penso, 2011.

THIOLLENT, M. J. M. **Crítica metodológica, investigação social e enquete operária.** São Paulo: Polis, 1981.

THOMAS, J. R. e NELSON, J. K. **Research methods in physical activity**. 3.ed. Champaign : Human Kinetics, 1996.

TRAGTENBERG, Maurício. **Sobre educação, política e sindicalismo.** São Paulo: Editora UNESP, 2004.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VIGOTSKY, L. Pensamiento y palabra. In: **Obras Escogidas: Vol. 2.** Madrid, España: Visor, 1982.

\_\_\_\_\_. **A formação social da mente: o desenvolvimento dos processos superiores.** São Paulo; Martins Fontes, 2011.



## APÊNDICE – ENTREVISTAS

### Entrevista 2301a – Membro do MST

**Nós estamos fazendo um trabalho para saber como que está o movimento de vocês aqui nas cooperativas em termos de organização e com a parceira que vocês fizeram com a Mondragon e inclusive também a questão do TGC do qual você faz parte e é aluna, daí a gente vai conversar com as pessoas que conhecem como que se relacionam com o grupo de Mondragon, pra sabermos como surgiu essa parceria, como é o curso de vocês, o que vai acontecer daqui pra frente. Então não sei se você quer começar contando pra gente, como que foi o teu envolvimento com o movimento?**

Eu sou filha de assentado, eu milito há oito anos, comecei a contribuir no setor de educação, eu fiz magistério, dei aula em escolas itinerantes durante três anos, depois fui para o Rio Grande do sul trabalhar na biblioteca e na secretaria da escola no ITERRA e após isso voltei para o Paraná, contribuir no CIAGRO, que é a minha base, porque eu sou daqui, e continuei a contribuir na educação. Eu fazia licenciatura em Ciências Naturais. Daí, quando surgiu o curso de gestão aqui na região, que eu fui convidada a participar, eu acabei trancando a minha matrícula em Ciências Naturais e mudando pra Gestão. Porque mesmo contribuindo para a educação eu sempre trabalhei em prestação de conta, nos projetos e outras coisas. Então eu achei que tem mais a ver comigo. Eu comecei a contribuir diretamente com as cooperativas e com o grupo a partir do momento que se começo a desenvolver o projeto dos BASCOS, porque eu fiz muita atividade de campo, de informar os assentamentos sobre o projeto e sobre a questão de cooperativismo. Então a gente trabalhou uns seis, sete meses nas comunidades, fazendo reunião- fazendo trabalho de base. Aí explicando do que se tratava o projeto porque muitos ouviam falar, mas não sabiam exatamente o que era, então a gente informou todos sobre tudo o que estava acontecendo, sobre o plano estratégico e geral. Porque todo mundo de certa forma demorou dois anos pra formar. Todo mundo participou mas não tinha visto o produto final. Então a gente meio que espalhou mais ou menos. Chegou-se a esse consenso, porque cinco mil famílias pra você chegar num consenso que todo mundo saiba e conheça realmente o que ficou é meio complicado. E nos últimos meses, agora, estou contribuindo com uma cooperativa de leite que a gente está em formação, desenvolvendo. Ainda está no papel, só temos a área, vamos começar do zero, mas é um projeto bem audacioso, se pretende que seja um impulso pra região como um todo. Porque é um produto diferenciado, apesar de todo mundo trabalhar com leite, o leite orgânico em si, é uma mudança bem diferente. É uma mudança de matriz na verdade com os agricultores, tem uma mudança de vida por trás disso.

**Você falou do projeto com MONDRAGON o que é esse projeto com vocês, o que ele compõe, como que ele é?**

O amplo dele eu não saberia te dizer. Mas no meu ponto de vista o projeto é uma parceria de troca, de certa forma. Porque apesar de eles colocarem vinho pra cá, ter todo esse trabalho de qualifica nossa parte executiva, nós também temos todo um vínculo e um desenvolvimento com eles com a parte política. Porque essa é a troca que tem com o desenvolvimento do projeto. E pra mim está sendo muito interessante porque eles tem uma metodologia de separação e união dessas duas áreas bem interessantes. E também pra nós é uma experiência boa. Porque a gente trabalha muito o lado político, mas também agora estamos começando a trabalhar a parte executiva, porque como vocês devem conhecer cooperativas isso é uma

balança muito difícil de equilibrar, é muito complicado. Então agente está tentando desenvolver metodologias que trabalhem isso.

**Você poderia dar exemplos sobre essa separação entre política e executiva.**

Por exemplo, você tem uma sobra na cooperativa de 10 mil reais. Todos os sócios discutem que esses 10 mil vão ser investidos na compra de um carro. Definiu-se que vai ser um carro. Administrativamente o administrador vai fazer o que: comprar o carro com esses 10 mil. Isso que ele vai fazer. Ele pode decidir questões técnicas, como que carro, que cor vai ser esse carro. Ele não pode decidir que ele não vai comprar um carro, que ele vai comprar uma moto, porque o recurso é pouco. Ele vai ter que da um jeito, ou montar um novo plano pra que a assembleia decida o que fazer. Mas ele em si como executor não pode fazer essa mudança a partir desse momento. E vice-versa. O campo da política não pode inventar de fazer as melhores maravilhas do mundo sem um respaldo administrativo que realmente possa ser feito um plano. Então, tem que ser muito junto. Não pode ser nenhum nem outro.

**Não há uma prevalência de uma campo sobre o outro então?**

Em algumas sim. Porque assim. O equilíbrio é o que se procura. Mas em alguns momentos, um acaba prevalecendo. Porque normalmente a gente diz. Você desenvolve o plano durante o ano. Tem todo o plano montado de mobilização que a assembleia define, quem vai cuidar pra ele não sair da linha (claro, pessoal da política vai acompanhar) mas o administrativo vai executar todas as normas. Em algum momento vai dar falhas, volta pra cá. Mas nem todos vai sair perfeito, vamos ter contratemplos. E também entra a questão que se no dia-dia você está lá, e tem alguma coisa pra acontecer, por mais que ela seja grande, que você tem duas horas pra responder, você não vai convocar os 500 sócios pra fazer todo um debate de vota ou não vota. Quem está ali é quem vai decidir. Por isso que você coloca a pessoa, tanto do administrativo, como da política pra definir. É um grupo, mas é reduzido de 10 a 15 pessoas que compõe uma diretoria.

**A questão da política então está mais ligada a questão de estratégias da cooperativa, ou é um cenário econômico-político maior, que vai balizar essas decisões políticas?**

O representante político, quando você define ele, ele tem que ser um que saiba a estratégia que aquele grupo quer, mas ele é uma pessoas que é o contato, ele é quem represente. Então ele também tem que ter um amplo geral. Porque quem vai a responsabilidade de negociar é ele. Ele não pode ser só bom internamente. Então é um cara muito amplo, não da pra ser simplesmente uma coisa ou outra, ele tem que ser muito bom de negociação, em minha opinião.

**Em relação as metodologias que eles trouxeram, como é que isso se colocou no dia-dia, no cotidiano, como foi esse movimento de transição mesmo, de eles estarem aqui. Como foi esse processo?**

Eu acho que hoje é um processo tranqüilo. Porque eles trabalham com um controle muito rígido. Não tem essa de.... você faz o planejamento, você executa. Não deu pra executa você

refaz e executa. Então eles têm muito isso. Pra exatamente não acontecer isso de um passar pelo outro. Então eles controlam para que todo mundo conheça tudo. Então eles tem muito isso: de ter reuniões, de ter controle. Pra que as pessoas conheçam as atividades. Pra que todo mundo conheça e não fique centralizada numa pessoa que tenha as informações. Porque eles trabalham muito essa questão que é a real. Quem tem as informações, é quem decide. Isso é obvio. Então eles tem muito essa lógica de reuniões, de controle, de ter tudo organizado. Eles tem isso quase nato, a gente percebe quando começa a trabalhar com eles. Hoje em dia que a gente já está trabalhando com eles á mais tempo já é normal. Tudo que você vai fazer, já vamos montar planilhas, já vamos fazer isso e aquilo. Então já é normal isso hoje. Mas no começo que agente tinha outra origem do movimento, que não tem cada coisa no seu lugar é uma diferenciação. É um choque de realidades. Não tão grandes, porque quem faz gestão tem que trabalhar controle. Eles conseguem usar esses mecanismos de controle pra tudo. Essa é uma questão que eu acho que é muito interessante. Por exemplo, nós que estudamos, a gente tem matéria de autogestão. A gente usas os mecanismos de controle gerencial pra tudo. Isso é uma coisa que a gente brigava muito. Dizíamos que tem coisas que não da pra controlar e eles nos mostram que você consegue gerenciar tudo. É interessante, mas as vezes é meio... (risos)

### **Que mecanismos assim..?**

Por exemplo assim: você monta um plano de estudo, você gerencia quantas páginas você vai ler por dia. O que você vai fazer ou deixar de fazer, quando você vai ler e qual é o tempo. Você é quem define seu tempo. Você não vai poder dizer: “ah, hoje eu não pude porque ontem fiz outra coisa”. Não. Se você disse que iria fazer uma hora, é porque tem esse tempo. Então pra nós que estudamos é mais ou menos assim. É uns exemplos meio bobos, mas é assim...

### **E a MODRAGON, o que eles controlam?**

É que como eles tem cooperativas de quase tudo, eles tem um controle em si. A cooperativa tem o seu próprio controle. Daí tem a intercooperação. Porque algumas acompanham as outras. Daí tem um mecanismo maior, que é a Modragom em si, que é a corporação. Não é um o controle rígido, mas é um mecanismo muito bem estruturado que acaba controlando os outros mesmo que não esteja atuando pelo mecanismo em si.

### **Você falou num determinado momento que você hoje está mais tranquilo de se adaptar a essa forma deles de gestão. Mas no início como que foi isso e pra quem que isso foi difícil?**

Acho que hoje está mais tranquilo porque se tem mais tempo. Por exemplo no início até organizar todo o processo de gestão, conhecer tudo. A gente tinha reuniões quatro vezes na semana as vezes. Porque você tinha mais coisas pra discutir. Porque na verdade não é uma organização tão padronizada. É uma troca de informações pra se conseguir montar um plano geral, que é o que nós temos. Apesar das cooperativas serem diferentes, terem linhas diferentes a estratégia é única pra região. Então por mais que nós temos gente atuando como CEAGRO, que atua na educação, a gente tem a cooperativa de leite, mas como a estratégia é desenvolver, a estratégia é única. Então até você conseguir todo mundo se entender, montar suas estratégias, e começar a desenvolver o plano demora. Antigamente tínhamos mais

reuniões pra colocar as coisas a andar. Agora não. Tem por exemplo o COFIM, que vocês estavam reunidos hoje, que é toda a segunda. COFIM, é onde estão os representantes de cada uma das instituições que a gente tem na região. E representação administrativa. Tem algumas pessoas que são política. Mas é um plano mais de execução. Porque a estratégia política já foi montada. Ela já está vigente. Eles só acompanham para que não se fuja do foco.

**Vou voltar um pouquinho naquela parte que você comentou que claro, se as informações ficarem centradas em poucas pessoas, o controle acaba ficando centrado ali também. Então da forma como você colocou, a informação ela é clara, e todos conseguem operacionalizar. Mas todos conseguem saber o que está acontecendo ou não, como funciona.**

Todos você me pergunta, todos os cinco mil assentados que temos na região?

**Tanto eles como quem está ali na executiva.**

Eu vou dizer assim. Eles conhecem, sabem que tem um plano estratégico. Se você perguntar para os cinco mil cada um vai ter a sua visão. Mesmo ter ido na mesma reunião, a gente ter falado a mesma coisa, mas cada um tem a sua leitura. Mas assim, quem está envolvido, o pessoal que está nas escolas, está na militância, que está tocando, apesar de conhecer mais, também tem a sua opinião. O importante que é a visão de onde chegar, todos tem a mesma.

**Onde vocês querem chegar? (risos)**

Queremos chegar no desenvolvimento da região. Porque como vocês sabem essa é uma região de IDH muito baixo. Onde os assentamentos essas condições tão grandes. Tanto que é a conquista de uma Universidade pra cá também tem muito a ver com isso. Foi uma luta, um debate, que a gente também entrou dentro através do movimento de outras organizações. É realmente tentar levantar. Mas não só o grupo. Por isso é uma estratégia maior. É tentar juntar tudo pra que de um salto. Mesmo que seja pequenininho, mas que seja pra todo mundo, não aquele grupo de elite. Não. Uma estrutura maior que... É um plano ambicioso mas...

**Na primeira resposta que você deu, você falou que atuou no trabalho de base por seis meses. Como foi mais ou menos esse processo? Não entendi direitinho.**

É que pra montar o plano, foi desenvolvido a metodologia que o MST desenvolve pra organização. Que é tudo aquilo que foi discutido em encontros regionais, que foi levado para o coordenador.

**Que não é o mesmo que está aqui nesse livrinho?**

Gente eu ajudei a escrever mas vou ser bem sincera, eu não me lembro. Não aqui tem um organograma do que tem numa cooperativa. Ele é parecido, mas dentro do movimento, enquanto informações, ele é diferenciado.

### **Como é que seria, então, do movimento?**

Porque assim, na reunião tentou-se desenvolver enquanto coordenação regional, depois vai pra base, que vão para as brigadas, que tem mais ou menos 500 famílias, que são os grandes blocos de assentamentos. Depois que foi discutido, foi para os núcleos, que são grupos menores de 10, 15 famílias. Então, depois de todo mundo discutir a primeira idéia, isso ou aquilo, volta tudo pra coordenação. Então, nessas idas e vindas tem mais ou menos dois anos até chegar num estudo realmente do que era necessidade.

### **Então depois da parceria com a MODRAGON, como ficou isso?**

Quando se desenvolveu essa metodologia, já existia, eles já estavam presentes aqui. A parceria foi desenvolvida enquanto MST nacional. Que delegou essa região como foco de piloto. Assim como tem outro foco em Sergipe que está começando lá. Então, como aqui tinha várias cooperativas, foi uma das regiões que teve umas das maiores do Brasil e esse plano estratégico regional começou a ser desenvolvido com um deles aqui.

### **Porque mudam, né, as pessoas que vem?**

É porque eles tem uma metodologia de ficar dois anos. Porque quando eles vem, eles deixam tudo. Depende do que eles vem fazer.

### **E essas pautas, quando foram levantadas, foi por eles ou por vocês? Assim, “ah, vamos desenvolver a cooperativa de leite, ou então vamos desenvolver isso ou aquilo...”**

Não. Isso foi uma demanda levantada pela base. Foi uma necessidade também, e um ponto estratégico. Por que a região é umas das maiores produtoras. Em na região aqui no Brasil é uma que pode vir a crescer, porque nos outros estados já estão estagnados, mesmo com a mutabilidade genética, não aumenta o plantel. Então a nossa região ela ainda pode crescer. Porque aí entra naquela lógica de mercado. Se agente ainda não desenvolveu, vai vir outras empresas. Porque aqui é o futuro, o foco de você entrar na lógica. Se você deixar elas entrarem, igual elas fizeram em muitos lugares com as aves e os porcos, e também essas empresas destruíram assentamentos, organizações que eram muito boas. Porque é muito bonita a ilusão, a venda é muito bonita. E é isso. Não tem como dizer que não vamos trabalhar com leite, porque 75% das famílias produzem leite nos assentamentos. Então, enfim, não tem como não querermos essa matéria prima. É meio ilógico. Mas foi uma demanda levantada, porque o pessoal produz. Enfim, eles colocaram assim. “o que a região quer”? “o que realmente os assentados esperam?” eles contribuíram na organização, não foi idéias, induzidas. Porque mesmo a gente da organização geral, a gente tem dentro dos assentamentos grupos que vendem leite coletivamente pra aumentar preço. A gente já tem grupo que pagam assistência técnica coletiva. Então, já tinha algumas coisas. A gente tem cuidado, porque o primeiro conflito, o primeiro problema, a tendência é desistirem. Um sai, outro sai, chega num ponto que não tem mais como.

### **A contribuição é mais a ideologia, as ferramentas, a operacionalização?**

Deles sim. Porque a região aqui desenvolve o cooperativismo à quase 15 anos. Mesmo eles não estando, a gente, apesar de não estar bem, as outras estavam funcionando no mercado, ainda tinha outro. É mesmo um salto de qualidade de trazer as ferramentas, de ter o debate, de tentar organizar.

**Tem um cooperativa principal, ou não, todas assim são equivalentes. De crédito, de educação, de habitação?**

Olha, hoje eu poderia ter dizer que a mais desenvolvida, a mais organizada é a CRENOR, que é a de crédito. É porque como ela está ligado num outros sistema, ela tem que ser.... não tem como. Mas se agente pensar numa que a gente prioriza, que é a menina dos olhos, não tem. Todas são muito próximas. A gente só tenta focar. Nos preocupamos em abrir um em cada lugar, não mais de um. Porque primeiro temos que estruturar um, depois estruturar outro, porque senão, é muita coisa.

**Assim, entre as cooperativas existe um tipo de rodízio das funções, como é que vocês fazem? Alguma troca. Por exemplo, tu não quer mais fazer o que tu faz agora, como que acontece essa troca?**

Entre as cooperativas?

**É ou dentro de uma só pelo menos.**

Para ser bem sincera, um rodízio tão grande de função eu acredito que não deva ter. porque eu contribuo no CEAGRO, e o CEIAGRO em si não é uma cooperativa, é uma associação. Mas porque agente está muito ligado a formação. Então não tem um rodízio tão grande de funções. Hoje o CEAGRO, conforme a demanda, a necessidade é formação mesmo. Porque agente tem o pessoal que trabalha com projetos, que daí é da área de produção, isso. Agora na CRENOR aqui em si, eu não exatamente dizer dessas coisas pequenas e internas de cada uma.

**Os cooperados do leite são só do leite, a da CRENOR são outros, ou todos são de todas?**

Depende. Porque hoje a gente tem a CRENOR com mais ou menos 1500 sócios. Normalmente, o pessoal que é da CRENOR, alguns são sócios do mercado. Outros futuramente vão ser sócios da cooperativa de leite que está sendo fundada. Porque são linhas diferentes. É uma cooperativa de produção, uma de crédito, ou você pode ser sócio de uma de produção e de uma outra de consumo.

**Isso é uma questão mais do âmbito da família mesmo?**

Isso é uma questão particular, de decisão sua. Se quer ser sócio dos três, se convém e é do interesse, isso não restringe. Se você é de uma, pode ser de outra.

**O fato de ser mais de um assentamento não tem problema nenhum?**

Não tem. A gente tem pessoas diferentes. Por exemplo, se se monta uma cooperativa pro assentamento daí é diferente, que é o que está acontecendo no assento Marcos Freire. Provavelmente eles vão restringir a aquele bloco. Porque eu não sei qual é o foco dele se é só produtivo, talvez se eles queira um foco mais de consumo e comercialização, eles até abram um pouco. Hoje, eu não sei qual é o foco tão específico deles. Mas depende muito do caráter.

**Mas esse assentamento não está vinculada a um projeto de uma MODRAGON?**

Sim. Está vinculada. Porque assim, a região abrange 21 municípios, com 49 assentamentos, com 5 mil famílias assentadas. Essa é nossa área de abrangência hoje. Com o projeto.

**Não sei se ficou claro pra vocês, mas pra mim não ficou, a questão da associação, como que ela funciona, essa que você está? A relação entre a CIAGO e as outras cooperativas?**

Assim, o CRAGRO hoje é um centro de estudos, ele forma tanto os técnicos em agro tecnologia como o curso em gestão. É como se fosse um ITERRA. É um ITERRA que atua nos campos de trabalho. Por que o ITERRA não tem campo produtivo. E o CIAGRO tem. Então resumindo, ele dá assistência técnica, de certa forma, para as cooperativas. Como também tem projetos não só pra escolas, mas pra cooperativas. Esse projeto é mais estratégico, leite. Então de certa forma é onde fornece os técnicos que vão atuar nesse processo. Por exemplo, se você vai fazer formação de base nos assentamentos, que estão acontecendo agora, de produção de leite, normalmente o CEAGRO é quem executa porque eles têm os técnicos, os professores, são eles que executam, ou porque eles têm a chance de organizar isso. Porque nem sempre é a gente que vai fazer o curso. É os profissionais, mas é quem organizar. É como se fosse o centro de formação, educação, que dá apoio. Claro que junto conosco está a Universidade, porque agora temos a parceira com a universidade da fronteira. Tem também parceria com o Instituto Federal do Paraná.

**E eles têm algum tipo de interferência, dando assessorias?**

O CEAGRO, apesar de não ser uma cooperativa, ele está dentro do processo e tem os controles. Eles só não são oficialmente uma cooperativa. Ele é uma das instituições parceiras. E no nosso curso eles estão diretamente ligados, porque tem matérias que é deles, como TGC, gestão é deles. A matéria é deles.

**Já que você falou no TGC, eu quero te fazer uma pergunta. Eu pensei no ITERRA porque eles tem o curso de administração. Agora tem o TGC numa MODRAGON. Você sabe me dizer qual é essencialmente a contribuição da...**

Uma das diferenças é o nível. Porque o TAC, que é o técnico, ele é do nível médio. Então, ele é do segundo grau e tem umas matérias técnicas. E hoje até ele tem um modelo diferenciado. Porque você chega num ponto dele que você pode escolher em qual das três áreas você vai seguir. E o TGC já é a nível de graduação. Então a gente só trabalha realmente os cinco eixos da administração seria o modo de dizer. Então ele tenta ir um pouco além do TAC. Se for pra comparar os dois. Porque a gente estuda: Gestão, sócio-cooperativismo, tem a parte de campo- que a gente trabalho de campo nas cooperativas dentro do curso, e a questão

empresarial em si- que é a questão financeira, que é aquela coisa administrativa, de controle. O outro é o político que todos tem. E que é uma matéria que mais coisas das questões sociais mesmo, as humanas, que é o que da base ao político.

### **E uma MONDRAGON fica mais ligado com qual eixo especificamente?**

Hoje eles atuam principalmente no sócio-cooperativismo, que é a questão da política, e na parte empresarial-financeira. Que tem o acompanhamento direto do professor ?? MANDECUTE e o Azier??? Vocês conhecem? Ele trabalha essa questão. Em alguns momentos outros professores trabalham. Depende muito da agenda. A gente tem uma mistura porque nem toda etapa a gente consegue, fazer eles virem, porque é muito próxima as nossas etapas. Então a gente tem, por exemplo, aula de matemática financeira, que começa o módulo normal e só de depois que vem o professor ?? MANDICUTE Que é só depois que começa o próximo. Porque é muito próxima as nossas etapas.

### **É a pedagogia da alternância né?**

Sim.

### **Pra mim ainda não ficou bem claro uma coisa, não sei se pra vocês ficou. Quando você começou me explicar esse mecanismo de participação, aí você disse que se diferencia um pouquinho de como é o de uma MODRAGON?**

Deixa eu ver se eu acho um giz pra explicar (RISOS) Tu quer que explique a questão do momento em si, ou a diferença?

### **Os dois.**

(ENTREVISTADA EXPLICANDO NO QUADRO) Aqui vamos colocar que são as brigadas. Normalmente na questão de organização, como a gente está indo pro assentamento a gente só tem as brigadas definidas. Se você estivesse no acampamento, você teria um grupo mais reduzido pra discussão. Mas aqui, já vai com os núcleos de base. Que na maioria das vezes as comunidades não vão estar nucleadas. Na maior parte das vezes são comunidades maiores, porque os assentamentos aqui são muito grandes, eu acho que é um pouco diferente dos que vocês conhecem do rio grande do sul, que tem menos famílias. Aqui é uma grande cidade, mas que vivem em pequenas comunidades. Que são 15, 16. São grupos menores.

### **Quem são as agrovilas?**

Acho que agora não tem mais. Porque, para você pode fazer um assentamento de agrovila, vira um monte agrovilazinha, que também não sei... porque é uma opção, nem todo mundo... Se você mora numa agrovila, mas você é uma pessoa que gosta de ter o seu bichinho solto, você terá problemas. Os animais menores numa agrovila têm que ou criar fechado, ou não criar. É uma opção. São formas. Por exemplo, no Nordeste as pessoas preferem. Eu acho que



é pela questão da água, da proximidade. Já se tem uma coisa mais. E também tem lugares que os lotes são muito grandes.

**Então esses das cooperativas é o que vem junto já com a questão da parceria com a MODRAGOM?**

Não. Porque é uma estrutura que se inscreveu num processo histórico. É uma estrutura que vai resistir. Talvez não tão separada, mas ela existe. Porque, olha onde entra aqui a diferenciação. Isso aqui (EXPLICANDO NO QUADRO) vai estar aqui, que é os núcleos de base de discussão. Que vão estar ligados as assembleias. Entende isso aqui, que compõe não tanto aqui a parte política dele. Porque os grupos discutem, sai da assembleia, tem geralmente os debates... E aqui executa, vem a parte administrativa, que se refere a esse aqui. Entende? Essa aqui é soberana.

**Só para entender o nomes, aqui é o Natalino, o Claudio, é o conselho administrativo, ou não, são eles que formam o conselho?**

Por exemplo, (EXPLICANDO NO QUADRO) o presidente está aqui, e o Natalino está aqui. Eles estão o tempo todo interligados. Mas cada um tem suas funções específicas. Ah, e aqui sim, tem todos os financeiros, pessoal dos projetos. Daí cada instituição tem o seu... algumas maiores outras menores... Elas estão interligadas, esse controla esse, e desenvolve esse projeto que muda pra cá e pra cá pra ter controle. É uma coisa muito...

**Eliane, deixa eu te pedir já antes que eu esqueça, você pode me passar o seu telefone e e-mail pra eu refazer o desenho? É porque assim, como eu vou escrever o trabalho até por algum tempo pode ser que surja alguma dúvida.**

Ah sim, é [liaceagro@hotmail.com](mailto:liaceagro@hotmail.com). Eu não sei por qual material vocês vão estudar...

**Aqui no livro se encontra uma estrutura próxima ou não?**

Eu não sei se ela tem a... ela não vai ter talvez tão desenhada a estrutura política. A outra sim. Até os núcleos de base ela não vai ter.

**Ainda nos núcleo, se divide por setor né? Saúde, habitação?**

Os núcleos, as brigadas, todos participam. Até seria bem mais fácil vocês irem até a secretária e pedir uma cartilha. Eu não sei se aqui na CEAGRO vai ter, a de Curitiba tem em qualquer... porque lá está escrito muito didático como que funciona.. tem todos os setores..

**Que é nacional, que é uma instrução nacional, da pra entender assim, de formação, de consultar as bases?**

Sim, é, pode ser. Nacional. De consultar as bases. Ou um outro local vai aderir conforme a sua realidade. Por exemplo, no Rio Grande do Sul não aderiram as brigadas de 500, porque você tinha que juntar quatros assentamentos pra se ter uma brigada de quinhentos. Pra nós é tranquilo, porque um assentamento é uma brigada.

### **Tem a adaptação, mas tem a brigada?**

Sim. É conforme a realidade do local.

### **E ali do comitê financeiro, quem faz parte?**

Hoje faz parte o Altermar e o Joel pelo CEAGRO, ou Natalino, o Claudio pela questão do leite, e o Chico pela questão do mercado, o Ivan pra nova cooperativa de leite. O Pedro como assistência técnica ampla. O Marco e agora o Lúcio pela questão de assistência técnica, que eles são profissionais em áreas diferentes. O Juliano e o Robsom como assessoria direta às cooperativas..

### **A Jandira não faz mais parte?**

A Jandira faz parte.

### **A questão das casas já foi resolvida?**

Não porque quem resolve a questão das casas não é a Jandira. A Jandira representava a questão da guarda, que eu ainda hoje não sei se ela que responde pela guarda, eu não se ela que representa dentro do comitê. Por isso que eu não sei porque eu não estava na ultima reunião dos informes.

### **A COAGRE, é cooperativa do que?**

É uma cooperativa central aqui do Brasil, ela ainda existe legalmente, mas não atua muito. Ela é um dos Elefantes Brancos que acabou acontecendo no Brasil. Quando quebrou as grandes cooperativas de grão em 97 ela era uma grande cooperativa de grão que também. A Jandira ainda faz parte da diretoria desse cooperativa, mas não sei se é responsável por ela.

### **De um modo geral como foi a aceitação dos assentados a essas propostas de novas cooperativas, de trazer essa MONDRAGON?**

Nos assentamentos mais velhos, antigos, que a gente fez a doação, a gente já teve outras cooperativas aqui na região, como a COAGRE, que quase todos assentados foram sócios da COAGRE em menos de 10 anos. Então, como ela teve uma quebra geral. Mas, tipo assim, pra eles quebrou a deles. (risos) não é um problema estrutural de mudança de grão, só que é uma questão assim... fazendo o trabalho de base a gente percebe, apesar de que todo mundo vai falar mal da COAGRE, mas eles têm uma consciência assim: era ruim com ela, mas foi pior

sem ela depois. Porque eles não tinham estrutura. E ela apesar de tudo dava uma estrutura coletiva, apesar de todas pessoas terem contribuído para. Então eles tem essa consciência que cooperativa da trabalho e que é complicado. Mas eles vêem como uma alternativa hoje pra mercado, pra poder desenvolver. Porque pra que produz, a venda, pras próprias cooperativas que tem aí, porque acaba sendo atravessadores, pra gente tem várias na região que não são cooperativas ditas de fato, então eles tem essa consciência: que é complicado com, mas pode ser pior ainda sem. Entende? Eles têm isso. Alguns são bem abertos pra participar, apesar de tudo que aconteceu antes, eles tem essa consciência de dizer: “não agora a gente conhece, vai ser melhor.” Porque as vezes também naquele momento tenha sido um problema. A gente não tinha quem dentro dos assentamentos, com uma escolaridade que não era lá uma grande coisa, não tinha o administrador. Tinha o pessoal que ia representar o político, que tinham bases políticas. Mas quem dominava os números, normalmente era contratado. Isso era uma coisa que no processo pra nós foi ruim. Por isso o investimento de formar hoje que quem atue seja de assentados.

**Essas duas pessoas que você falou que são técnicos são de outras áreas, o Juliano, ele não é assentado?**

São filhos de assentados sim.

**Ele foi do CEAGRO?**

Ele foi do CEAGRO cinco anos. É que a gente tem um relacionamento próximo com a MPA. Aqui na região a relação é muito próxima. Então a gente tem o MPA com muita gente estudando no CEAGRO. Eles estão ligados. Não são pessoas alheias. Eles são técnicos que atuam em varias coisas dependendo da demanda e da necessidade. São os meninos que hoje estão fazendo Ciências Contábeis e que futuramente serão os contadores das cooperativas.

**Quando você falou da nova cooperativa, você falou que é uma mudança de base tecnológica. Como é que está sendo isso?**

Dentro dos assentamentos é um processo gradual. Porque pra você mudar a forma que os agricultores trabalham com leite, de planta, de pastagens, de lidar com os animais, é um processo devagar. Porque é uma coisa que não dá o resultado imediato né. Por exemplo, a gente tem pelo CEAGRO a questão da ECOVIDA da certificação. Para ter certificado, é um ano. Então durante um ano, mesmo você querendo, se empenhando em tudo, você não vai ter volta. Por que não é tudo, mas a volta financeira é um grande atrativo. É que se você decide fazer, durante um ano você ter momentos de mudança, até você fazer investimentos pra no futuro você ter retorno.

**E essa certificação é com base no controle dos processos no caso.**

Sim; e em cinco meses a pessoa não vai conseguir. Eu não sei se vocês já fizeram trabalho de base, mas pra você manter as pessoas animadas por um ano da um trabalhão. Haja vontade.

**No acampamento já é difícil, imagina no assentamento. Em que fase vocês estão dessa nova cooperativa?**

Na nova, estamos na fase da indústria em si. Porque assim, a cooperativa em si tem a questão de montar a cooperativa está em fazer de debates.

**Você já vai montar ou não?**

Já temos algumas pessoas interessadas para ser sócio. Mas como ela pretende ser uma coisa mais ampla hoje, então tem todo aquele debate de montar com os sócios estratégicos, que é a questão política mesmo, de estatuto, de legalidade. Então está todo esse processo em desenvolvimento. Mas agora na questão industrial, da cooperativa em si, ela está licitada. Nas estruturas em si está sendo licitada, se está começando a construir, e em quatro meses acreditamos que ela esteja pronta pra começar.

Não sei se vocês querem aproveitar o tempo o Laureci, o meu já está mais disponível.

## **Entrevista 2301 – Membro do MST**

**Eu não sei se você conhece o nosso projeto, se você também foi pego de surpresa. (risos)  
Nós estamos assustando todo mundo hoje.**

Não mas tranqüilo, já me avisaram já.

**Então. Nós somos da Universidade Federal do Parana e da FAE que é uma outra Universidade de Curitiba, e a gente está desenvolvendo um trabalho de entendimento dos assentamentos de vocês aqui, das cooperativas e o projeto que vocês têm com a ODRAGON. Então a gente veio aqui pra entender melhor, saber como que isto está acontecendo na vida das cooperativas daqui. Eai, a gente queria que você falasse um pouco como que é a tua ação dentro do movimento, com a parceria dentro da MONDRAGOM, aqui, na CRENOR, como que as coisas estão acontecendo.**

Vocês já conversaram com quem mais?

**Um ano atrás nós conversamos com o Natalino, com o Claudio, com a Jandira e com Chico. Mas foi uma preliminar. Foi uma visita só que a gente fez. Isso há um atrás. Já hoje parece que tem algumas coisas diferentes que já estão caminhando de maneira diferente. Se tu quiser apresentar do inicio fica a vontade**

Vou apresentar o Camilo que é um companheiro nosso aqui da região, saiu e ficou um tempo em Curitiba, contribuindo com o movimento estadual, estudou, se formou em Direito depois foi pra Brasília, ficou no escritório do MST lá por dois anos, pegando essas questões mais nacionais e agora está voltando pra atuar conosco na assessoria jurídica do movimento. Junto com o Josenalvo que é um outro companheiro nosso, que é da rede dos advogados popular de Londrina, que também trabalha com as cooperativas do MST e com a reformar agrária. Bom, eu vou falar do geralzão assim, a hora que vocês acharem que podem cortar, é só corta. Talvez tenha algo que já foi dito. Vou falar um pouco dessa experiência da parceria, que ela tava relatando. Deixa eu pegar um pouco o histórico aqui da região. Vocês já conhecem aqui e sabem que essa região é uma das maiores de assentamento de reforma agrária, e que é uma região bastante pobre também. Ela se diferencia das outras por ser uma região bastante atrasada. Tanto é que o numero de assentamento já é um pouco resultado disso. Muitos latifúndios, então por isso que saiu vários assentamentos aqui. Nós atuamos hoje com o horizonte de mais de 5 mil famílias, com assentados e com prestes a ser assentados. Tenho outro assentamento pra sair que é o ??sorridor?? que já está prestes a sair já. Mais Foz do Iguaçu e Porto Barreiro que deve sair também esse ano. Entre outras, um é em Guarapuava, mas é pequeno, 30, 40 famílias. Já foi criado um projeto. Mas o resultado desse numero de assentamento é essa região, esse atraso todo aqui né. Você tinha aqui um latifúndio que era a ??Arabel?? com 82 mil hectares de terra no meio do minifúndio que é a região sudoeste. São vários municípios. Geravam muito pouco emprego e renda. Pra vocês terem uma idéia quando a gente ocupou a ??jacomete?? a gente pegou uma declaração deles de imposto que eles pagavam e era de 150 reais. Então era um absurdo a sonegação. Uma pequena propriedade paga mais que isso. Então quanto mais se tem, menos paga. Só pra vocês terem uma idéia dessa região. Mas nesse período de 94 a 96, foi um período que o movimento nacional definiu de criar varias cooperativas. Começou assim: o movimento fez a luta pela terra, mas

quando a gente conquistou a terra, começamos a nos deparar com um monte de outros problemas como falta de crédito. Então, tínhamos que buscar crédito pra reforma agrária. Depois a forma de produzir. Então, não adianta só a terra, e depois... o sem terra quando vai para o acampamento ele está despossuído de tudo. Ele já vai porque está no limite, não tem pra onde ir mais. Então quando ele tem acesso a terra, ele tem uma infinidade de necessidade como moradia, como a necessidade de melhorar os móveis da sua casa. Porque ele não tem nada, no barraco ali é complicado. Quem conheceu sabe como é. Então quando o movimento fez os assentamentos começou aparecer essas necessidades de se organizar pra tentar garantir o mínimo em cima da terra. Pra tentar garantir o mínimo. Primeiro os recursos, porque não tinha uma política específica de crédito. Depois se avanço pra aquele programa especial do governo que era o ??proserra?? que era um programa especial para o assentamento, que no governo Fernando Henrique terminou, porque ele inclui todo mundo no PRONAF que não contempla todas essas questões. Mas já era um programa um pouquinho melhor pro assentado. Era um dinheiro com um “rebate” maior, com prestações mais longa pra poder pagar. Mas no que a gente se deparou no movimento: que a gente sozinho não tínhamos como avançar. Tinha o problema de logística, de comercialização, de agregar valor aos produtos. Então, nesse período de 94 a 95 teve um grande debate no movimento nacional, com a necessidade de criar vários sistemas de cooperação agrícola, entre elas cooperativas. Nesse período surgiu várias cooperativas coletivas, que depois não andou, por vários limites. Mas nós tivemos boas experiências no Rio Grande do Sul, Santa Catarina, e também aqui no Paraná a <<COPAV?>> é um dos melhores exemplos que deu certo. Porque são cooperativa coletivas. O assentamento coletivo como um todo. Seria um dos melhores modelos. Quando você junta a mão da obra, os recursos e investe num projeto único. E surgiu nesse período uma infinidade de outras formas de grupos informais, associações de máquinas, associações normais. Se você pegar, por exemplo, o assentamento de Heleno Alves, que é um assentamento de 1500 famílias tem mais de 50 associações de tudo que você imaginar. Numa funcionando, outras com muitos problemas, porque o pessoal fica com a ilusão que tendo uma associação já resolve. Mas as vezes criam mais problemas ainda, porque o pessoal não sabe pra onde ir. Mas só pra vocês terem uma idéia, nesse momento que a gente definiu que era necessário criar cooperativas, a gente criou aqui também. A gente criou uma grande cooperativa de cooperação que foi a COAB. Muito mais por uma decisão política e em função que aquele recurso do <<PROSERRA>> dava possibilidade de investir no lote, fazendo correção de solo, de animais e todas essas coisas. No teto, era uma outra possibilidade de recurso que a gente podia aplicar em cooperativas. Então, a gente criou essa cooperativa essa época, o pessoal entrava e integralizava. E como as cotas parte deu condições de construirmos várias unidades. Mas a gente não tinha muita noção do que priorizar nessa época na cooperativa. Por exemplo, uma coisa que hoje a gente pensa que erramos foi ter investido muito pouco na área do leite, que hoje é um potencial de renda enorme para as famílias. Vamos dizer que quase 60% das nossas famílias tem renda mensais do leite. Mas na época nós investíamos em grãos, Que já tinha uma política cooperativa ruim, que estão quebrando, e nós criando novas cooperativas, e ainda de pequenos, o que é pior ainda. Então, você imagina se o grande que tem um volume maior de produção está com dificuldade, nós lá com 14 hectares criamos estruturas fantásticas. Em Nova Laranjeiras, que nós tínhamos estrutura locada, e comercializamos muitos produtos. Chegamos a comprar um ano 100 mil sacas de milho, feijão, soja. Pra vocês terem uma idéia na época a cooperativa comprou a frota de caminhão, e nesses assentamentos mais longes, que não tinham estradas, o que era um problema das prefeituras, que eles não conseguiam fazer, nós compramos caminhão traçado, onde as outras tinham abandonado, nós compramos caminhões traçado pra vender. Então lógico que logo a cooperativa começou a ter problema. É um custo muito alto. Mas ela cumpriu um papel porque também ela equilibrou os preços nessa época né. Nos temos

assentamentos aqui há 50, 60 quilômetros de estrada de chão. Nesses lugares o pessoal era muito explorado. Então quando eles tinham feijão, milho, arroz pra vender o pessoal pagava lá embaixo. Porque não tinha estrada, não tinha acesso a nada, então o pessoal colocava o preço lá embaixo. Então, com a cooperativa da reforma agrária, mesmo aqueles que não se associaram, ela elevou o preço mínimo. Porque quem quisesse comprar o produto naquela época, tinha que pagar o preço mínimo, que era o preço da cooperativa. Então isso mudou um pouco o cenário local. Isso foi até o ano 2000, 2001. Até esses anos elas tiveram trabalhos importantíssimos. Com assistência técnica pela cooperativa, que nós nunca tivemos. Assistência técnica é um problema crônico em todos os assentamentos. Se vocês pegarem agora esse ano de 2010, 2011, que é o período que nós temos assistência técnica mais longe, são dois anos, os convênios que o governo federal era sempre de seis meses. Duravam seis meses, um ano. Toda aquela problemática que tinha de um técnico atender 200 famílias. O INCRA coloca um monte de questões pros técnicos fazer, porque o INCRA não tinha dados né. O INCRA precisava de dados de produção, dessas coisas. Então naquele tempo que o técnico ia fazer trabalho de extensão, na verdade ele estava coletando dados. Então, as necessidades imensas. Agora que teve essa parceria com a EMATER e que tem um monte de problemas também, porque ainda tem 1 técnico pra cada 100. Já é bastante gente. Porque as vezes são assentamentos com famílias bastante distante, então você imagina em um mês você vai passar sem visitar um monte de gente. Sem contar que as vezes você tem um técnico agrícola pra 100 famílias. Mas na verdade essas famílias demandam de um veterinário porque mechem na área de animais, na área ambiental. Então ele tem que ser um técnico que sabe tudo, porque o pessoal pergunta né. Então a cooperativa nesse período ela também tinha assistência técnica por conta própria, mas isso tinha um custo elevado pra cooperativa... de veículo, de gente e tal... então, no ano 2000, 2001 quando se cortou esse recurso do ??TETO 2?? que era o que dava condições pra cooperativa se estrutura e tudo mais, a cooperativa começou entrar em crise. E a produção também não viabilizar. Ou seja, a cooperativa tinha que concorrer com as outras locais aqui com os preços, porque senão não comprava produtos, e a margem dela era muito pequena. E ainda os preços oscilando. Feijão por exemplo que a cooperativa comprava muito. Se vocês compararem esse ano, você começa uma safra as vezes o preço está lá 70 reais a saca, aí a cooperativa compra uma grande quantidade e estoca. Mas daqui um pouco o governo baixa 10, 20 reais, imagina quanto que se perde. Agora por exemplo, a CONAB paga 80, mas o preço médio está entre 45. 50, chegou a 40, e no início da safra chegou a 70. Então é uma... imaginem: já é uma cooperativa fraca, estoca uma quantidade de produtos, depois ela não pode segurar muito tempo porque ela não tem capital de giro, ou ela pega grana do banco ou vende, e se baixa 10, 20 reais ela quebra numa safra. O milho não é diferente. Então esse era um outro problema. Sem conta o outro limite que nós tínhamos que era gestão. Você pega nosso povo assentado, é uma escolaridade muito baixa, sem assistência técnica, e esse povo que fazia a gestão da cooperativa. Aprendendo com o processo. Então isso é bastante complicado. Depois que o movimento avançou, depois veio o CEAGRO. Acho que levou muito tempo pro pessoal conseguir alguns cursos, as outras escolas do movimento. Mas ainda num ritmo muito pequeno, que não atendiam todas as demandas. Então, nesse período aqui o que a cooperativa deu condição também: ela deu condição de avançar a conquista de terra. Por exemplo, a gente conseguiu ganhar a “<JACOMETE>” muito em função das cooperativas. A cooperativa ajudava com lona, ajudava na condução desse povo. Por exemplo, quando nós saímos da BR aqui tinha um acampamento de 3 mil famílias, em uma semana a cooperativa manteve só puxando as mudanças do pessoal pra dentro do assentamento, com carreta, com caminhão... o pessoal não tinha poder aquisitivo nenhum. Então a cooperativa a COAB, ela foi fundamental pra isso. Se você olha do ponto de vista social, ela cumpriu uma função. Mas agora economicamente não é assim. E agora que ela trabalha com esse modelo que a gente chama de pacotão, com

agrotóxicos e tudo mais, foi muito complicado. Porque era um custo muito alto, a cooperativa vendia insumos, os insumos também caríssimos. Nós tínhamos dificuldades de receber de volta. Ficou com pendência nas empresas, nós estamos pagando até hoje isso. E junto com a cooperativa COAG, na época, surgiu a cooperativa de crédito. Mas qual era a limitação também. Os créditos normais era muito difícil os bancos atenderem. O banco do Brasil atendia o médio e o grande. O assentado pra ele só dava prejuízo. Tinha um recurso muito grande pra dar o trabalho. O atendimento era péssimo. Tanto é que as agências viviam ocupadas e pressionadas pelos assentados e pequenos. Então, o que a gente discutia é que deveríamos ter outras ferramentas. Nessa época apareceu a discussão da cooperativa de crédito. Foi surgimento que surgiu a ??CRESOL??? que era cooperativa dos pequenos produtores e nós criamos aqui uma cooperativa chamada ??CREPTAR?? nos assentamentos. Na época, pra quem discutiu a fundação, era pra ser um única, mas como tinha divergência de pensamento saiu duas, CRESOL e as do assentados. Depois no Rio Grande do Sul se estruturou com mais força a cooperativa dos assentados. E hoje então nós somos ??SICRENOR?? em função da nossa central que é de Sarandi, Rio Grande do Sul. Então ali também nasceu essa cooperativa. Chegando agora com a parceria com a ODRAGOM, o movimento na sua história, ele buscou fazer intercâmbios pra conhecer outros modelos de cooperativa. Em vários, países, México, Cuba. Assim como tivemos experiências mais sucedidas. E foi nesse intercambio que se conheceu a cooperativa dos BASCOS, que é uma experiência interessante, pelo tempo que eles têm, mais de 50 anos de cooperativa mantendo o sistema. E também, pela forma auto-gestionaria que eles construíram por um período muito difícil. Claro que é um publico bem diferente, é uma realidade diferente da nossa, do camponês daqui e tudo mais, mas essa era uma situação de muita miséria que está hoje numa situação de sucesso. Então chamou atenção essa experiência. Começou-se o namoro com esse povo de lá, o pessoal foi conhecer. Aí apareceu a possibilidade de uma parceria que não seria uma parceria econômica, esse não é o principal foco, seria uma parceria na área de gestão, dessa experiência bem forte que eles têm. Daí eles queriam pegar alguns projetos pilotos no Brasil pra fazer esse experimento. Claro, entendendo a realidade daqui. A gente tem que ter esse cuidado, porque esse é um problema que aparece no dia-dia, como eles estão num outro ritmo, eles acham que chegam aqui e as coisas tem que andar como são lá. Mas aqui o nosso povo é diferente né. A organização deles é completamente diferente. É um outro publico, não tem essa característica do nosso camponês que é todo mundo desconfiado um do outro, que se organizam quando estão na extrema necessidade. Mas não é uma coisa simples de fazer. Mas daí quando se discutiu essa possibilidade o que que se fazia no movimento: de pegar uma região que já tem um histórico, primeiro de iniciativa, que já tem muita gente, é uma região bastante pobre, onde se teve iniciativa de criar cooperativas e que teve dificuldades: quebradeiras, tentativas de se recuperar, todos esses processos. Então, qual foi a nossa avaliação política: se não pegar lá no Paraná, essa região Centro-Sul que é a nossa aqui, e a gente conseguiu desenvolver alguns modelos que dê certo, é possível que a gente possa expandir pra outras regiões. Porque pega um lugar que tem muita gente, muitos assentamentos, tem um direção que tem vontade de fazer, que se desafia a fazer. Mas tem esses limites históricos: de criar uma cooperativa, de quebra... de várias experiências. Então essa parceria veio pra cá com esse foco. A parceria com a MODRGAGOM é uma discussão nacional. Então, nós temos essa responsabilidade também. Por isso que pesa pra nós, nós temos que dar passos. Principalmente nesses últimos três anos agora. Então, já se tem duas experiências. Essa mais forte nossa aqui, e uma outra que eles começaram em Sergipe. Começaram atuar na metade do ano passado e esse ano eles já tem uns cooperantes lá. Era pra ter uma no nordeste e uma no sul. Então a gente fez essa primeira parceria com eles que durou dois anos e agora foi renovado pra mais três com mais instrumentos, com mais recursos.. esse primeiro período que veio aqui, qual que foi o limite nosso: quando eles chegaram aqui, todas



as nossas cooperativas estavam com problemas.. financeiros, de cadastro, e tudo mais. Então não deu pra aproveitar esse tempo pra criar coisas novas, ficou se resolvendo o passado. Porque o que era um limite nosso. Como é que nós vamos criar outras cooperativas se ainda não resolvemos as do passado. Então eu até não discuti com base... “ah, mas nós já criamos isso aqui e quebrou, não resolve.. e como é que vai ser outro... Então a gente ficou focado muito nos problemas. Então podemos dizer que hoje se avançou muito, mais de 60% dos maiores problemas já se resolveu. Inclusive de endividamento, problemas trabalhistas. Nós tivemos muitos problemas trabalhistas, a cooperativa aqui chegou a ter mais de 300 funcionários. Então como ela entrou em crise, pra vocês terem uma idéia, só o ano passado acho que foi perto de um milhão de reais com isso. A ultima que pagamos agora, que fizemos um acerto judicial, foi 400 mil reais. Então nós trabalhamos o ano inteiro pra pagar, e essa indenização foi só pra uma família. Então, têm esses problemas. Um outro problema que vocês vão constatar aqui, nessas regiões longe e tal, é um poder judiciário muito complicado, muito autoritário, mas uma infinidade de problemas. Nós temos problemas de organização fundiária, nós temos problemas de corrupção, é um negócio absurdo. Então aqui, Laranjeiras e vários lugares, várias empresas quebraram em função desses arranjos. Esse caso por exemplo, essa última trabalhista, é emblemático. O cara trabalhava conosco, era gerente que já era do grupo TRENTTO aqui, na época o presidente da cooperativa contratou pra fazer essa parte de comercialização. Ele ganhava 10 salários mínimos livre na cooperativa, mais do que todas as instituições, e quando ele saiu da cooperativa, ele entrou na justiça dizendo que a cooperativa tinha prometido 40 salários mínimos pra ele. E o juiz concordou e fez cooperativa pagar 40.

### **Sem testemunha sem nada?**

É. Ele disse que era um acordo do presidente, da diretoria e tudo mais, ele forjou os documentos e tal, daí nós contestamos e ficamos dois três anos, mas chegou uma hora que tivemos que fazer um acerto. Ele morreu num acidente, faz um ano e meio, nós pagamos pra família dele. Então é um negócio absurdo, porque tu pega uma cooperativa de sem-terra, sem poder aquisitivo, então foi um... E aí foi feito um acordo, porque estava em 800 mil isso. Nós quebramos 50%.... Tu imagina pagar pro gerente de uma cooperativa agrícola 40 salário mínimo, tudo livre e tal.. então o negócio absurdo assim. Mas é como as coisas acontecem aqui. Então superamos essa parte, e aí nos primeiros dois anos nós ficamos muito focados nisso. Os BASCOS que vieram pra cá também ajudaram nós a resolver né. Eles tem um trabalho muito interessante que nos ajuda muito que é, por exemplo, eles tem pessoas especializadas por área. Por exemplo, na CRENOR nós conseguimos evoluir na parte de controles, de internos, porque veio um especialista deles e ficou aqui acho três meses. É um cara que tinha uma experiência grande lá na caixa laboral deles, veio pra fazer isso. Por exemplo, se tem uma demanda de crédito vem um cara especializado pra isso. Nós temos um projeto de construção de casas, que estão fazendo 680 casas lá. Já tem umas 300 construídas. Mas tinha problemas lá, de logística. Mas veio um especialista deles e ficou uns três meses conosco. Então o cara criou todo um programa da logística, de planejamento, e isso nos ajudou a alavancar, potencializou o empreendimento. Então, essa é a especialidade deles. O mercado, por exemplo, que nós temos uma idéia de expandir, também veio uma pessoa e ficou um tempão estudando sobre o mercado. Então essa é parceria deles nesse sentido. Só que muitas vezes veio pra resolver um problema do passado. Não veio pensar o futuro. Então a perspectiva agora é que se possa dar salto. Nós temos agora uma cooperativa que a fundação dela é na quinta-feira. É uma cooperativa regional, é uma unidade de leite orgânico aqui no assentamento 8 de Junho, que é um projeto terra-sol, já está licitado, já tem a empresa que ganhou. Nós vamos trabalhar com derivados orgânicos do leite, são 400 famílias envolvidas

nisso. Eles vão trabalhar com queijo, iogurte. E a idéia nossa é assim: nós não temos condições pra competir com as grandes empresas que estão aí. Então essa parte do leite orgânico, se nós tivermos essa competência de chegar ao leite agro-ecológico, é um filão muito importante, é um diferencial, então essa é a idéia. Pra manter esse negócio, nós precisamos de mais de 400 famílias. Também está pra sair uma unidade lá no Rio Bonito, que eles tem o recurso da PAC, que é um programa de emancipação, nós temos 3 milhões pra investir e que nós estamos numa briga com o INCRA, porque o INCRA tem que devolver esse dinheiro, porque é fundo perdido, e nós queremos agregar valor. É alguma coisa. Porque ali saiu um recurso pros assentamentos que é recuperar estradas, corrigir solos, e construir barracões de comunidade. Mas não tem nada que agrega valor no produto pessoal. E o que eles tinham proposto era assim. Era fazer grandes resfriadores comunitários pro pessoal. O que é um problema hoje pra quem pensa os assentamentos dentro dos órgãos do governo. Eles pensam escritório para a base, sem consulta o povo. E aí eles fazem um monte de planejamento e quando chega aqui é impossível complementar. Por que eles não estão discutindo a necessidade nem a realidade. Então o que eles propuseram nesse PAC: cada grupo de família um resfriador de 10, 15 mil litro de leite coletivo. Mas eles não se tocaram, que para que se tenha um resfriador tem que ter todas as autorizações do ministério da agricultura. Tem que ter uma família que cuide, especializada e tudo mais. As vezes cada um produz um leite diferente, quem que vai controlar isso. Então, não funciona. O que que o ministério diz. Olha, pra você colocar um resfriador de 10 mil litro num lugar, ou colocar de 30, 50 é o mesmo procedimento. Tem que ter autorização dos ministérios, tem as exigências, tem que ter gente qualificada para acompanhar e tudo mais. Então, eles nunca vão colocar isso aqui. E hoje o nosso povo já produz e tem o seu na propriedade. Então, cada um tem o seu. Então, cada um responde pela sua qualidade em seu produto. E essa é um pouco a exigência que tem. Então, nós falamos pra ele o seguinte: que não adianta ter um dinheiro colocar fora. Vai ficar um Elefante branco lá jogado as traças. Então, o que nós propusemos: juntar todos esses recursos e transformar numa agroindústria, pegar esse produto, pegar esse dinheiro, e transformar. Então, eu tenho uma idéia de uma outra queijaria. Porque esses recursos não pode ser investido fora do assentamento. Isso é um limite. Porque nós poderíamos fortalecer aqui, que é a regional. Mas não pode, tem que ser dentro do assentamento em função do programa. Mas o que que a gente tem assim: A “terra viva” lá em Santa Catarina, vende muitos produtos no Oeste do Paraná, e um dos produtos que eles não tem é o queijo. E quem compra o produtos deles, o grandes mercados, os consumidores, querem o queijo no pacote. Eles querem com o leite longa vida, junto com outros derivados, terem queijo. Mas eles não vão produzir queijo, e o que acontece hoje é que eles pegam de terceiro. O que é a proposta que eles fizeram: olha, até 100 mil litro de leite transformado em queijo dia, nós compramos aqui do assentamento. Em vez do nós pegarmos lá de fora, nós pegamos da reforma agrária, colocamos marca, acompanhamos para ter qualidade e tudo mais. Então a parceria é ótimo. Porque hoje se for montar uma industria tem que pensar na viabilidade dela. Vai vender pra quem. Tem comércio, não tem. Mas nós já temos parceiros dentro da reforma agrária que vão nos acompanhar na produção. Eles fizeram uma carta inclusive com compromisso, dizendo que irão acompanhar a qualidade, colocando pessoas novas lá, e compramos esse produto até 100 mil. O que vocês produzirem a mais vocês podem colocar no comércio. Então, é uma ótima alternativa. Você não começa assim: vamos colocar aqui e torce pra que de certo. Não é assim. Então esse é um outro projeto que nós estamos brigando com o INCRA pra que ele não devolva esse dinheiro, que a gente consiga fazer. Então, Marcos Freire já criou uma cooperativa, por que tem que ser uma cooperativa, eles tinham associação. E Helenos Alves vai criar também. Porque daí é a idéia das cooperativas em rede. É nós vamos criar uma ??IQUEDAS??... vai sair mais, já tem outras demandas. Mas no mínimo uma só nesses primeiros seis meses de 2011. Inclusive pro pessoal

acessar os programas de políticas públicas. Porque hoje o pessoal tem demanda de acessar do PH o PNAE, mas o pessoal só tem associação. Não pode emitir nota, não pode vender pra escola. Eles dependem, mas não tem o instrumento. Então tem que ter o instrumento. Essa é a necessidade imediata. E a outra da gente fazer é a articulação em rede. Então, nós temos a ??COOPROTERRA?? que é a cooperativa que toca a produção de leite. A unidade de Laranjeiras e o supermercado. Nós vamos pro Rio Bonito, com um supermercado esse ano. A idéia que nós venha pra Laranjeiras. Aí a meta a transformar esse mercado de cooperativa de consumo. E depois também nessas outras áreas. Então vai sair agora uma cooperativa em ??IQUEDAS??, duas em Rio Bonito, essa aqui que nós temos. E nós temos desafio de criar na região de ??GOICHI?? pra atender essa região. Elas vão estar ligadas a central que estamos fundando, e mais a que já temos. Então nós começamos nesse desenho das cooperativas em rede né. Já começamos esse esboço aqui de cooperativas novas. Sem ter esse problema do passado.

### **Isso planejado junto com a...?**

Sim. Com a MONDRAGON. Isso foi um pouco a cobrança... nós temos duas reuniões por ano com eles que se chama comissão mista. É três deles de lá, e três do movimento. Então nós fazemos no mínimo duas reuniões por ano que é pra rever a metas que foi cumprida, o que não foi, o que temo acertar. E uma cobrança bem forte foi.. olha, não temos mais desculpa, agora nós temos que avançar. Então nós estamos nesse meio agora, saindo da situação de pagar conta- que é muito difícil- pra dar um passo, com novas possibilidades. E aí a CRENOR agora a função estratégica aí é dentro desse grupo. E a gente sabe que você tem uma cooperativa que trabalhar com os excluídos... se vocês pegaram aqui por exemplo: o banco trabalha e a prioridade deles é os grandes. Porque eles tem mais dinheiro e tudo mais. Os bancos públicos hoje eles também tem metas a cumprir e são iguais como qualquer outro privado. E aí nós temos uma cooperativa aqui como a SICREDI, que é uma cooperativa de crédito, mas que virou um banco na verdade. Eles mantêm como cooperativa em benefício que as cooperativas têm. Mas a prioridade deles é trabalhar com os médios, de médio a grande. Então, o que sobra pra CRENOR aqui e pra CRESOL: os pequenos. Os assentados, os posseiros.. esse povo todo aí. E pelos créditos que está aí hoje, só fazendo o repasse não viabiliza a cooperativa. Porque o poder aquisitivo desse povo é muito pequeno. Então, vai ter que estar articulado com agroindústrias, com cooperativas e tudo mais. Então, o objetivo principal das cooperativas de crédito é ela ser esse guarda-chuva das cooperativas regionais. Ela é a responsável por fazer articulação, de jogar dinheiro, jogar com as cooperativas, movimentar por dentro. Além de ela fazer o normal que ela faz individualmente por seus sócios. Então esse é o papel que estamos dando pra CRENOR. Ela só tem razão de existir se nós fizermos articulações. Se não vamos viver no limite, é muito difícil de tocar. Então estamos nessa fase boa de discussão na região. Animados, pra que tenhamos dias melhores. Tem uma sondagem também que no futuro nós vamos nos “sombrear” CRESOL e CRENOR, já estão no mesmo nível. Então já temos uma conversa. Porque eu sou o presidente da CRENOR, que é a cooperativa dos assentados, o presidente da CRESOL Laranjeiras é assentado do mesmo assentamento. Então nós temos que discutir, porque se continuar assim alguém de nós vai desaparecer. Então já começamos a fazer essa integração. Já fizemos a primeira discussão, primeira reunião, não depende só deles, depende da central deles, que é lá em Beltrão. Mas por Laranjeiras já tínhamos feito a fusão dos pequenos. Então aqui já estamos nessa conversa. Se depende das duas unidades aqui nós vamos fazer uma fusão. Eles entenderam já qual é o papel. Então, nós estamos aí nesse cenário que é bastante complexo, falei do geralzão, mas ainda tem muito trabalho a ser feito, mas nós temos dúvida que se não

tivermos alguma forma de cooperação entre as famílias, entre os assentamentos, entre as regiões, não avança. Por mais que tenha política pública. Primeiro, se o pessoal não estiver organizado nem acessar política pública acessa. Então, tem uma coisa, o governo divulga, é bonito e tudo mais, mas se você não tiver instrumentos, se não tiver organização, não vai. Porque como é que se vai participar de uma licitação. Porque hoje é licitação pra escola e tudo mais. Tem que ter uma entidade que se responsabilize, que ganha, que organize o produtor, que acompanha a produção, que busque esse produto, que verifique se tem qualidade, que entregue, que receba e pague. Individualmente, um que outro vai entrar. Então essa é primeira coisa. Tem que ter. O instrumento hoje é cooperativa, nós não temos nenhum outro melhor. Associação tem limites legais, começa movimentar ela sem fins lucrativos já dá problema. Então, nós temos a ??COOPERJUNHO?? que faz esse papel hoje. E que tem funcionado. Ela organiza tudo, participa de licitação, organiza o produtor. Então essa discussão nós estamos fazendo. E temos dito pro pessoal, olha vamos ter que aprender, ir nos capacitando, mas vamos ter que ter essa... Porque as políticas passam muito rápido nós perdemos 8 anos com o governo LULA que começou a ter essas políticas públicas. Nós não acessamos, muito pouco se acessou. Um outra coisa que estamos batendo agora é o endividado, porque o PRONAF não contempla a demanda e a necessidade que o pessoal tem e depois fica uma negociação muito com o banco. O que o Banco do Brasil faz: como é uma dívida do governo federal, não reflete nos balanços do banco, eles não tãem aí. Agora esse ano, o governo já determinou toda inadimplência, mesmo dos pequenos, vai refletir no balanço da agência. Aí o banco já muda a negociação, paga 20% eles já renovam o contrato. Mas daí já é uma armadilha porque eles já estão cobrando 1% ao mês... então se o cara já não pagava as contas, se tu vai colocar juros de 1% ao mês... sendo que no governo federal o juros é de 4% ao ano. Então nós seguramos, não orientamos nosso pessoal a fazer. Nós temos mobilização agora, dia 30. A idéia é que saia uma decisão do governo federal que contemple o Brasil inteiro. Então, a gente segura o pessoal. Ó, não vão fazer porque é uma armadilha. O cara vai ali quer limpa o CPF ele limpa, paga 20%, ele limpa, mas quando vencer a execução ele volta a estaca zero. Eai com contratos de garantias reais do banco, o cara vai penhora lá vaquinha dele, vai penhora os animais que tem... perde tudo... então o governo federal vai ter que dar um trato pra isso. Vai ter que... o que o pessoal tá pedindo: negociação das dívidas, um rebate, e negociação das parcelas. E que o pessoal não fica impedido de acessar os novos créditos. Até porque se não acessar não paga. Então hoje por exemplo você vai ao Banco do Brasil vão dizer “não, você tem aqui custeio, tem o PRONAF investimento, tem mais alimento, você pode fazer. Mas não pode porque o cara está com o crédito bloqueado. Não rola. Sem contar que o sistema era assim: pra você fazer um financiamento você tinha que ter um outro avalista, tinha que avaliar um terceiro. Tinha que ter dois avalista. Se dois não pagou e um não pagou os três estão impedido. Então, esse é o grande problema. Se tem o cara que saiu do assentamento e não pagou, ficou dois ali amarrado. Então esse é um problema que nós estamos tratando, como é que faz isso. Primeiro que teria que individualizar, cada uma assumir o seu, segundo estabelece um parcelamento dessa dívida. E se o cara paga essa entrada, já tem que liberar ele pra ele poder acessar as políticas públicas. Mesmo que eles tenha o PRONAF, mas que ele possa acessar o PA o PNAG. Então, isso é um limitador que a gente tem.

### **Vocês, então, têm quase que um papel de fazer assessoria de crédito?**

Nós fazemos também isso na CRENOR. Todas as renúnciação passam por aqui. Hoje a CRENOR tem mais 3 mil sócios. É uma quantidade grande. Então o que a gente faz. É além de fazer os projetos, é orientar. Como é que se faz uma renegociação, quais as implicações que tem.. fazer essas contas aqui. Agora tem uma parte que as vezes na ânsia de resolver não

vem aqui, vai direto pro banco. Daí ele acaba... O gerente que está ali vai resolve os problemas da agência. Vai pegar as garantias que tem, vai fazer assinar um novo contrato. Vai dizer pro cara, “oh, você está tranquilo, você já resolveu este problemas.” Mas até vencer até a primeira parcela, mas depois volta a estaca zero.

### **Essas orientações é uma ajuda?**

Sim, quando sai essa determinação dessas portarias, a gente tenta explicar nos linguajar das pessoas, a gente orienta como é que se prossegue, como que seria o ideal. E aqueles que vem pela CRENOR, a CRENOR mesmo faz. Então a gente acompanha eles lá no banco. Uma coisa é o cara é ir sozinho lá no banco, outra coisa é ir acompanhado. Por que o pessoal já chega com medo de falar com o gerente. Então acaba sendo enrolado. Então as vezes muitos direitos que os cara tem, mas eles do banco dizem que não tem. Então, o cara já vai com a normativa, chega lá e diz pro cara: “ó, saiu essa portaria, vocês estão sabendo”. Então esse é um dos papéis da cooperativa, que é mobilizar essa função.

### **Você falou que são 3 mil e 200 sócios da CRENOR, são todos assentados?**

Não, uma boa parte é dos pequenos agricultores. Que são da região e não são do assentamento. Todos eles tem o mesmo valor de integralização. Eles tem a mesma cota-parte. Porque eles, pela norma do Banco Central, não podem financiar 10 vezes sua cota capital com recurso próprio. Então, hoje pra se associar o mínimo é 300 reais. E que o banco central também aceita. E daí também não adianta fazer muito pouco porque 300 reais não vai ter 300 mil do empréstimo pessoal por exemplo. Então se eles fizerem menos do que isso não resolve o problema dele. Então isso é um mínimo. Ele pode ter 500, ele pode ter 100 reais de cota, depende da regra dele.

**Eu quero entender um pouco melhor essa relação entre as cooperativas. Assim, cada cooperativa tem seu controle financeira, suas demonstrações contábeis, tudo individualizado, apesar de trabalharem tudo junto, isso é separado? Cada um com seu estatuto?**

Sim, cada uma com seu estatuto, cada uma com sua diretoria, seu conselho...

**Bom é que no meu caso... É que nós vamos trabalhar de modo geral aqui e depois cada um vai ficar com temas específicos. Mas no meu caso nós vamos trabalhar contábeis e financeira. Pra entender como que funciona isso dentro de uma cooperativa. Vocês podem fornecer o papel do estatuto com a estrutura de tudo?**

Pode.

**Porque o que vai interessar na nossa pesquisa é a estrutura, não os valores em si.**

Tranquilo, sem problemas. Porque o que nós temos hoje é seguinte: mesmo antes da gente fazer a parceria com a MONDRAGON... como nós tinha... é que foram se criando várias

cooperativas. Por exemplo, tem a COAGRE, depois nasceu a cooperativa de crédito, depois a ??COOPROESTE??. depois...

### **O que é essa?**

É que quando a COAGRE não conseguiu operar mais em função do seu cadastro, a gente criou uma outra cooperativa de comercialização pra continuar tocando as atividades. Tinha que ter uma entidade jurídica que desse conta. Então se criou um outro grupo de assentados que não eram sócios da COAGRE que continuou tocando. E a COOPROTERRA foi uma cooperativa de trabalho que a gente criou. Porque na época a gente criou pra construir casa em Rio Bonito Iguaçu. Ela fez 500 casas de 42 metros quadrados em 2007, 2008, com 2 mil reais cada casa. Foi um projeto extraordinário. E estamos respondendo uma sindicância ainda porque nós pegamos 514 casa e ficou 5 casa sem terminar. Agora tivemos acompanhamento da usina que é uma empresa especializada em habitação urbana em São Paulo que nos acompanhou, e eles disseram que em nenhum outro lugar do Brasil aconteceu isso. É que o recurso que o assentado tinha pelo INCRA na época era de 2500 reais no ano de 97 até 2002 quando o governo federal do Lula assumiu. Qual era a exigência do INCRA: tinha que fazer uma casa de no mínimo 42 metros quadrados. Isso com 2500 R\$. Então, não existia, era impossível fazer isso individualmente. Então, o que nós da cooperativa fazia. A gente comprava tudo em grande quantidade e conseguia atender. Agora é claro quando chegou no final a gente não conseguiu atender todo mundo. Não teve como atender. Primeiro porque o INCRA atrasava a liberação de pagamentos. Teve um período que ele atrasou 18 meses. A inflação comeu umas 15 casas. Então claro que no final faltou essas casas. O que nós fizemos, pedimos mais recursos. O governo não liberou. Se você olha do ponto de vista moral, nós fizemos muito mais do que deveríamos fazer, do ponto de vista legal teria que fazer as 515 casas. Mas é um processo que está rolando. Depois nós fizemos muita luta esses 2500 virou 5, hoje virou 8. O pessoal recebeu esses 8. Então a cooperativa resolveu buscar esse recurso e a gente aproveitou essa cooperativa hoje e de cooperativa de trabalho ela virou cooperativa de comercialização também. E habitação a CRENOR passou a fazer. Nós trabalhamos com crédito agrícola, habitação, seguro tanto residencial como agrícola. Então em convênio com a CAIXA com o ministério da cidade a gente começou a fazer as unidades, fizemos noventa unidades. Nessa época era 11 mil reais. Agora no Celso Furtado são 19 mil reais. 15 do INCRA e 4 da CAIXA. Já da pra fazer uma casa um pouco melhor. Maior, com mais qualidade. Então esse é um pouco o histórico. Mas o que eu estava falando. Antes da a gente fazer o convenio a gente junto já o comitê de crédito que o pessoal tem toda a segunda- feira, inclusive agira estão de reunião- o COFIM. A gente criou já antes da vinda dos BASCOS pra cá. Porque quando se esta em crise, se tem que lutar pra discutir. Então por mais que as cooperativas tenham sua vida própria com diretoria e tudo mais, mas tudo passa por comitê. As entradas, as saídas, as dívidas, tudo se discute ali. Principalmente, pra gente ir fechando as torneiras que tem que fechar, apertar onde tem que apertar. Então, ele foi importantíssimo, depois a gente melhorou com a vinda deles. Mas a gente já tinha essa definição política, tínhamos que juntar..

### **Esse o COFIM no caso ele foi um mecanismo de gestão necessário?**

Sim, foi mecanismo de gestão necessário que nós criamos aqui pro movimento. Então nós pegamos representantes de cada unidade, de cada cooperativa, e ele tem a obrigação de trazer o histórico de cada cooperativa, com todos os problemas e tal..

### **E é vocês definem juntos o que vão fazer?**

Sim. Definimos juntos o que vamos fazer. Claro que tem por exemplo, uma espécie de gerente que tem certa autonomia. Se tem “X” valor ele consegue liberar, ele tem autonomia. Fora disso, por exemplo, vai comprar uma câmera fria no mercado, ele não pode comprar. Ele tem que trazer na segunda-feira, fazer toda a justificativa e esse comitê vai definir se pode ou não. Tem que apresentar um projeto justificando a viabilidade desse equipamento. Vai contratar gente também. Os representantes de outras cooperativas vão discutir junto. Porque a idéia da rede é assim: como nós estamos trabalhando com planos de gestão anuais, tem metas pra se cumprir, se uma cooperativa tem dificuldade a outra tem que ajudar por obrigação. Mas a cooperativa tem que seguir as normas. Senão troca quem está fazendo. Essa é a idéia experimental.

### **Quando você estava falando da cooperativa da década de 90, você falou que ela cumpriu um papel social importante. Mas se for olhar o financeiro, não resolveu. Mas como que o MST lida com isso? Qual é a prioridade de atendimento? Que uma cooperativa tenha como função primordial?**

Na verdade, a cooperativa nessa época foi criando... O movimento é dividido em vários setores, então os primeiros setores que o movimento teve são os chamados os setores frente de massa, que é o responsável por fazer a mobilização, fazer pressão no governo, buscar os créditos e tudo mais. Mas com a necessidade que foram aparecendo o movimento foi criando várias... depois gestores de educação. Porque a gente tinha problemas de escola, essa moçada toda sem aula, os filhos dos acampados, e também os jovens e adultos. Então tem o setor de educação pra pressionar, negociar com o governo, criar escolas. Na época nós tínhamos escolas informais que era no sentido das pessoas não ficarem sem escola. Setor de saúde. E na produção, nós criamos toda a produção. Então as cooperativas no início a tarefa era no setor de produção. Ou seja, a direção política, toma as grandes decisões, mas o setor tem que construir o processo e apresentar, discutir. Trazer esses resultados pro movimento. Então, porque que a gente teve algumas dificuldades também: quando se criou as grandes cooperativas aqui, nós estávamos no auge das grandes ocupações de terra. Então veja 95, 96 foi quando a gente ocupou Heleno Alves, foi quando a gente ajudou a ocupar a 8 de Abril. A cooperativa ajudou a mandar gente pra lá. Então, boa parte dos dirigentes também estavam focados nisso: em ajudar nos assentamentos, na organização.. paralelamente a cooperativa estava andando. Mas quando cooperativa entra em crise, a direção política tem que discutir porque é uma das questões do movimento. Eu era do setor de frente de massa e formação até o ano 2000 e 2001. Aí depois o movimento teve uma decisão política e me deslocou pra dentro das cooperativas pra acompanhar esse processo. Ou seja, eu era alguém da direção política que mesmo não conhecendo fui pras cooperativas pra entrar no processo de mudança. Então, eu voltei pra cá, os companheiros voltaram, e a gente está acompanhando todos esse processo. Não ficou só no setor. Então, o que acontece hoje. Nós não estamos em todas as reuniões com o COFIM. O COFIM tem a sua autonomia. Mas mensalmente, tem alguém da direção política que acompanha. A direção política é informada todas as semanas a respeito de tudo que se discutiu. Ou seja tem uma ata e nós recebemos toda segunda-feira essa ata. Vemos o que foi decidido, quando é uma decisão política, quando não é, ou quando é uma decisão administrativa. Quando é administrativa o grupo toca. Eu to falando aqui do que é ideal. Mas no dia-dia a gente tem muitos limites como compreensões diferentes, pessoas com nível de

instrução diferentes. Tem que ir experimentando. Hoje alguém está aqui, mas daqui a pouco a gente vê que ele se destaca, tem que mudar.

**Existe um processo então que as pessoas vão girando nas funções dentro da estrutura?**

Vão. Depende da onde que as pessoas vão se destacando, onde podem produzir mais. Claro que a gente tem limites de pessoas. Hoje a gente tem a necessidade de ter mais pessoas, mas são problemas financeiros. Então nós trabalhamos com o pessoal financeiro. É uma outra coisa que é interessante e que os BASCOS nos colocam é : “olha, se vocês querem criar cooperativas fortes, auto-gestionária, vocês tem que fazer que os próprios donos da cooperativa participem do processo e sejam os condutores disso. É importantíssimo vocês ter filhos de assentados trabalhando. Que as pessoas se preparem, se capacitem, tendo essa relação de confiança. Então esse é um processo que a gente sabe que não tudo isso. A gente depende de contador. A gente depende de administrador, de técnicos. Então tem que buscar no mercado né como se diz. As pessoas que estão aí. Muitos vêm em campo o projeto e vai, e muitos chegam e ficam por um tempo. Quando aparece uma outra oportunidade... por exemplo, nós temos muita gente que a gente fala como perdeu.. perdeu pra que... as pessoas vierem aqui, se destacaram e depois passaram num concurso, foram pra outra empresa. São assediados quem se destaca, isso pelas grandes empresas. Por exemplo, o gerente da SICREDI aqui começou conosco. Ele começou como office-boy, virou caixa, virou gerente, e depois a SICREDI pegou. A SICREDI de Rio Bonito é a mesma coisa, era um menino que trabalhava conosco. O Banco do Brasil também levou uns três ou quatro. Mas é um processo que não da pra segurar. Se aparece a oportunidade, a pessoa pega.

**O quanto que isso já mudou em termos de formação, dos filhos assentados, você consegue visualizar isso?**

Eu acredito que desde esse período de 90 e 95 a gente já começou com esses cursos bem forte. Por exemplo, o Natalino que vocês vão falar com ele, é um grupo que fez os primeiros cursos chamados TAC que é Técnico e Administração de Cooperativas que foi um dos primeiros que saiu no Rio Grande do Sul. Desse lugar saiu muita gente boa desde aquele período. Jandira, que vocês já falaram, o Natalino, o Chico. Então nós temos essas pessoas só dos primeiros cursos. São pessoas que estão aí, que são comprometida e tal. Porque tem muitas outras que estão em cooperativas do movimento. E outras que foram pra outras atividades. Então desse período já começou a aparecer. Agora com mais força. Agora nós temos uma juventude maior que já passou por esses cursos do CEAGRO. Que foi curso técnico com ênfase em Agroecologia. Tem muita gente que nem terminou. Que durante curso percebeu que tem outras vocações. Então é um período assim. Você tem o curso, você tem uma turma, tem uma equipe pedagógica que está ali e tem a direção política do movimento. Então, fica todo mundo de olho. Alguém se destacou... nós também temos uma compreensão política que temos que ajudar o todo do movimento. Nós temos gente daqui que foi pro Rio, pra Brasília, que foi pra São Paulo, nós temos gente daqui que está no nordeste. Tem um menino que foi pra China, vai ficar dois anos lá. Então as vezes se perde esses quadros bons. Mas da oportunidade pra pessoa e também é um papel que o movimento tem que cumprir. Então faz parte das relações...



**E o que que com essa parceria do MST com a MONDRAGÓN o MST consegue contribuir para a MONDRAGON..?**

São duas coisas. Primeiro eles tiveram muita simpatia com o movimento. ...porque o processo de construção de cooperativa deles também foi um processo de muita luta, com essa visão mais social. Então eles também eram uma espécie de movimento. Na medida que eles foram tendo o sucesso econômico se focou muito no econômico. Então quando eles conheceram o movimento, o que eles disseram. “olha nós precisamos tomar um banho social também”. é um choque de movimento. Que é o que está perdendo as cooperativas. Porque o que eles fizeram, eles criaram as cooperativas autogestionadas, as pessoas foram se associando, foram ganhando muito dinheiro, então ficou a parte essa questão da luta social, esse projeto mas estratégico, mais no plano político. Por isso que eles criaram os institutos. Então eles tem muitos trabalhos, em vários países que são com movimentos sociais. E no movimento eles querem isso. Eles vão contribuir nessa parte de gestão, desenvolver um sistema forte e econômico, desenvolver a qualidade de vida dessas famílias, mas também aprender esse outro lado da luta política do movimento. Tanto é que no convenio com eles está acordado assim: não é só as visitas deles, nós também temos a obrigação de ir pra lá falar do movimento, falar das experiências de organização das mulheres, das crianças, da educação, o que nós pensamos dos jovens, que modelo de sociedade queremos discutir. Esse é um compromisso nosso. Como é que se organiza estas comunidades. Então essa é a troca. Então esse é um aprendizado que a gente está tendo.

**Parece que as cooperativas das MONDRAGON ela abriram capital, estou certa? E como que fica essa relação com o mercado?**

Tem algumas críticas que o pessoal faz lá, que é da relação dos outros que são mais pequenos, que você não vai fazer... eles não tem condição de estarem numa ilha socialista. Então a relação deles com os outros, é uma relação de mercado mesmo. Mas a diferença é o resultado que eles tem, esse lucro propriamente dito, ele é distribuído proporcionalmente para as pessoas que constroem. Então ali que se diferencia. Porque quem acaba ganhando é os construtores dessa cooperativa. Mas agora a relação é uma relação de mercado como qualquer outra. Tanto é, que se tem uma crítica que o pessoal faz com eles lá. Eles tem unidades agroindustriais inclusive aqui no Brasil, que a relação é extremamente capitalista, inclusive de mão de obra e tudo mais. Nós discutimos isso com eles. Como é que vocês vão fazer no futuro? Vocês defendem uma cooperativa autogestionada, mas em outros países mesmo no Brasil vocês tem funcionários. O que eles dizem: Sim nós temos compreensão disso e essa é uma crítica que nos martela muito e o desafio nosso é um dia transformar esse povo... mas agora isso é um debate muito duro. Porque quem está dentro da Universidade, dentro dos instituto que eles criaram tem essa visão, mas quem está dentro da empresa econômica já pensa o seguinte: “puxa”, eu construí isso aqui, agora como é que eu ou ceder se eu estou ganhando?... então esse é o limite que tem do debate. Mas um pouco que eles esperam é que a presença do movimento social dentro das empresas deles é um pouco pra discutir essas questões. Então quando nós fomos pra lá e ficamos uma semana e pouco, nós fomos lá dentro das fábricas. A idéia é que as pessoas tenham esse contato. No mínimo tenham esse contato com a outra perspectiva. Não é só visualizar o lucro. Essas parcerias que eles tem com outros países eles deslocam muita juventude. O pessoal da liderança deles.. Então, eles tem um pouco essa missão de reconstruir. Esse é o grande desafio.

**Mas quando você fala aqui que a CRENOR tem pequenos que não são assentados, isso também não está se perdendo aqui.**

É que na verdade aqui hoje se você pegar essa região, na maioria dos agricultores, ou eles estão no movimento ou estão de outro. Por exemplo, aqui é uma região que tem bastante presente o MPA que é o movimento dos pequenos agricultores, boa parte deles são ligados ao MPA, então eles tem uma semelhança muito grande com o MST, inclusive eles tem um histórico de lutas conjuntas. E quem não está com esse povo aí está ligado com a CETRAF sul, que é o movimento de agricultores familiares. Então eles também tem um histórico de luta. Mas aqui é uma região que de tudo: você tem miséria, você tem baixo IDH, mas você tem um conjunto de desenvolvimento de organizações que em nenhum outro lugar tem. Tem várias iniciativas aqui. O sindicato rural perdeu um pouco esse papel de ser mobilizador, mas tem movimentos sociais fortes. E o que acontece: esse povo que se associou na CRENOR ele veio muito mais por afinidade com o MST do que a gente indo atrás deles. Porque a gente não quis criar uma cooperativa e dizer. Não, isso aqui é só dos assentados. Porque assim você cria uma barreira. Como tem hoje muita gente que foi sócio da CRESOL e é em vários lugares. Por exemplo, tem gente que é sócio em Canta Galo e se tem em Gandóia, pela questão da localização o pessoal é sócio lá. Ou seja, você não atende... Mas é lógico que o pessoal tem que procurar resolver o seu problema. Mas aqui também tem isso, nós temos muitas mobilizações que tem muitos agricultores que estão junto conosco. Porque quando se resolve o problema do crédito, se resolve pra ele também. Então, a demanda do assentado é muito parecido com a dele. Então, não tem essa diferenciação, esse problema hoje. Até porque a maioria dos agricultores são pequenos. Nós não temos sócios que tenham quantidade expressiva de terra. Então, o crédito que o cara tem é o mesmo do assentado. Não é nada diferente.

**Quer dizer que apesar de não serem assentados eles estão na mesma categoria?**

É o mesmo tratamento. Ou seja, eles vêm na cooperativa uma melhora de atendimento do que eles tem no Banco do Brasil. Porque o Banco do Brasil ele melhora o atendimento de acordo com a renda da pessoa. Não tenha duvida disso. Inclusive, a gente tem parceria com essa banco, mas ao mesmo tempo disputa a clientela. Por que eles ficam observando o cliente da CRENOR e da CRESOL, aqueles que se destacam eles vão atrás. Porque eles acompanham, porque por exemplo, pra nós quem faz a compensação é o Banco do Brasil. Então eles sabem tudo o que estamos fazendo. Eles sabem o andamento de cada um. Então eles chamam que está se destacando. E alguns até vão, mas uns vem e nos relatam: “ó, o Banco do Brasil isso... Claro aqueles que têm problemas, eles querem que fique com nós mesmo. (risos generalizado)

**Nessa nova cooperativa como que vai ser? A Eliane estava falando que vai ser uma cooperativa maior, quem que vai trabalhar ali? Como que vai ser a mão de obra empenhada? Isso já está planejado?**

Não, não está. Nós temos um pequena equipe que está montando. Nessa equipe está a Eliane, está o Robson e o Juliano que nesse convênio com os Bascos eles vão estar como técnico de empresa. Ou seja, vão dar assessoria em toda parte de organização, gestão, fazendo os planos de gestão. Nós temos que fazer dois trabalhos. Primeiro, nós temos que avançar no trabalho de campo. Nós já temos técnicos trabalhando, mas vai precisar mais. É um trabalho muito

forte de fazer que essa quantidade de família produza essa quantidade de leite com essas condições. Essa é a primeira coisa. No início da indústria a gente não vai iniciar com uma indústria de leite orgânico. Não tem, a gente tem que pegar o leite que nós temos hoje. Mas nós temos que ter metas estipuladas. Nós temos dois, três anos, mas temos que chegar a esse nível. Esse é o trabalho que nós temos que fazer lá a campo. Paralelamente nós vamos ter que ter o pessoal que vai estar trabalhando na indústria. Então isso é um problema porque no plano de gestão vai aparecer as demandas. Se nós temos internamente pessoas capacitadas vai ser esses, mas se não tem, teremos que contratar. Aí vai ser uma relação de empregado. A gente está trabalhando nos moldes que permite hoje. Inclusive tem uma discussão, lá nos BASCOS, eles conseguem fazer uma cooperativa com 5, 6 sócios. Por isso que eles dizem que viabiliza. Porque você veja, se tem cinco, seis famílias que se afinam e produzem as mesmas coisas, eles podem organizar uma cooperativa. Então a legislação lá é muito mais flexível que a nossa. A nossa exige no mínimo 20. Aí depois tem um monte de exigência de imposto que inviabiliza as vezes. Então esse é um outro problema que temos que superar. Mas nós temos que fazer nesses moldes. E a cooperativa regional o que ela atende hoje: primeiro, como é um projeto do terra-sol não pode ser só o assentamento nosso, tem que ser regional, outra nós não damos conta o suficiente de produzir pra tocar a demanda da cooperativa, que é os 20 mil litro dia. Então o mínimo são 400 famílias. Então essas 400 famílias vão estar esparramadas em Laranjeiras, Nova Laranjeiras, Rio Bonito. Então esse é o trabalho que nós vamos ter que fazer. Qual é a idéia: essa cooperativa, ela é regional, mas é dos produtores de leite. Por exemplo, eu se não produzo leite, não posso ser da cooperativa. Tem que ser afinidade. Eu tenho que ser produtor de Leite, e aí eu vou ter que participar dela, pra a gente chegar numa altura e ser uma cooperativa atogestionada pelos próprios produtores definam sua diretoria...

**A minha pergunta é que é difícil pensar em auto-gestão se tu tem empregados, aí como que é isso?**

Hoje é um processo de transição.

**Isso que eu ia te pergunta, como é que tem sido pensado isso?**

Porque hoje o que acontece, qual que é o limite da gente: é pessoas. Ou seja, nós não podemos esperar qualificar um monte de pessoas porque não é assim o processo, e se você qualifica e não tem demandas concretas esse pessoal vai espalhando, vai perdendo. Então, não tem como fazer uma coisa, depois a outra. A gente vai construindo junto. E pra construir junto vai ter que ir experimentando.

**É pra tentar organizar uma cooperativa auto-gestionada, mas nesse processo vocês vão sair desse momento pra chegar numa auto-gestão.**

Isso. Na medida que a cooperativa começa a funcionar nós vamos ter um plano de gestão participativo e tudo mais, por mais que tenha funcionário contratado. Nós precisamos convencer esse funcionário que se ele quiser ficar uns 2 anos na cooperativa ele vai ter que se associar, ele vai ter que passar a ser dono. Se ele achar que ele pode ser só empregado não vai dar, vai ter que vir outra pessoa. Então se ele quiser ficar com a gente, vai ter que... esse é o objetivo central. Não tem como não ser. Hoje nós estamos falando isso já nos mercados. Por

exemplo, Novas Laranjeiras que nós temos esse mercado há muito tempo, já desafiamos o pessoal a fazer. Qual é o medo do pessoal: nós não dar conta de tocar. Então se tem que estabelecer um prazo. Foi isso que nós fizemos com a Terra-Viva. Quando ela veio pra cá comprar leite, nós falamos pra ele que nós precisávamos de um agro-veterinário. Nós não tínhamos capital de giro pra colocar. Eles falaram que pra eles não era interessante o agro-veterinário, eles queriam o leite. Porque nós temos lá em São Miguel. Daí nós falamos que não tínhamos condições de tocar, nós não temos gestão e não temos capital. Eles disseram: Então, o seguinte, nós vamos montar uma aqui, vamos ficar de uma ano um ano e meio, mas nesse período vocês se preparem e assumem a gestão. Nós conseguimos fazer com dois anos. Com dois anos eles entregaram, disseram “não agora vocês tem que tocar” aí nós assumimos. Nós tivemos que assumir. “Tem aqui o estoque, tem aqui o balanço, vocês põe as pessoas de vocês, vamos ver como que vocês repõe esse estoque, mas agora vocês tem que tocar, não tem porque nós estarmos aqui” eles disseram. E nós assumimos. O primeiro mês com problemas no segundo mês fomos equilibrando...

**Então tem a questão da conscientização e da formação que são concomitantes nesse processo?**

É. Exatamente.

**Aqui no TGC, aqui de Laranjeiras, tem quantos alunos?**

São três, a Eliane, o Altemar e o Ivan. É esse é um curso bastante puxado. Ele tem um foco nas pessoas que estão na atividade concreta. Então é complicado de pessoas com condição de fazer. Ele exige bastante. Mas é uma experiência interessante. Nós temos que pensar pra frente. E nós temos que está aqui e que poderia estar lá, mas é um pessoal que está em outros cursos também. Por exemplo, aqui o Robson que está ali. Ele está fazendo Economia. Nós temos o Juliano que esta fazendo Contábeis, ambos na UNICENTRO, nos temos o Wilian que faz Economia também lá que é da CRENOR. Tem o Jersom que se formou em administração. Então esse povo está todos nas Universidades, não tem como tirar e colocar no TGC.

**Qual é a perspectiva de vocês quanto a federal, a fronteira sul, qual é a perspectiva que vocês acreditam que possa contribuir nesse processo, pra esse movimento?**

Sem dúvida. Hoje tem um debate ali dentro e a ideia é que esse tipo de curso como o TGC que a própria Universidade vai encampar. Esse é o papel que ela veio desempenhar aqui. É o desejo da gente. Ela tem que atender essas demandas concretas aqui do território. Se tu olhar os cursos.... nós temos um potencial na produção de peixes, gestão agroindustrial é fundamental. Tem as cooperativas, as iniciativas que tem aqui. A agronomia com ênfase em agroecologia também está nesse rumo do desenvolvimento regional.

**Eu coloco porque assim: um curso de administração não está especificamente volta pra cooperativas... mas quer dizer que no próprio currículo desses cursos poderia lá dentro ser discutido essas possibilidades.**

Sem dúvida. Hoje as pessoas que estão fazendo administração estão nas outras faculdades, ou UNICENTRO ou particulares... Mas na federal esse foco a gente quer que seja muito forte.

### **Pelo fato da UNICENTRO está aqui a mais tempo nunca foi pensado nessa parceria?**

Sempre tivemos limites, porque não estava no foco da UNICENTRO. Nunca conseguimos. Nós tivemos muitas dificuldades. Nós tivemos alguns contatos com professores interessados. Mas daí eram parceria... Por exemplo, nos curso do CEAGRO tinha parceria de professores do UNICENTRO por iniciativa própria que vinham trabalhar de modo informal. Mas nunca tivemos um convênio maior com essa perspectiva e tal. Até porque os cursos que tinham aqui em Laranjeiras eram muito reduzidos. Tinha pedagogia, tinha outros dois três cursos. O que já era uma decisão lá da matriz de Guarapuava. Então, não estava discutindo com aqui. Então o movimento não teve força sozinho. O território muito desorganizado. Você tinha aqui uma associação dos prefeitos que agora está começando a dar os primeiros passos. O que é uma associação dos prefeitos: cada um só participa se vai atender o seu umbigo. Só tem interesses políticos ali. Então é muito complicado. Onde que nós conseguimos evoluir com esse debate: no conselho do território, que é o ??CONDETEC?? que ali está a sociedade civil representada. Então não entram só... mas é uma guerra ainda. Pra vocês terem uma idéia, o movimento participa desde o início já focado no desenvolvimento regional, não olhando só o nosso município. Não só o nosso movimento participa, mas as outras associações como o MPA também participam. Quando que os prefeitos participam: quando tem dinheiro. Quando vem os projetos pra discutir, vem secretário, vem assessor, vem advogado da prefeitura, eles vêm com o trator pra passar. Cada um querendo levar uma fatia pro seu município. E aí é um debate, porque tem que contempla o território. Então veja, essas organizações aí elas deveriam já ter buscado essas parcerias. Por exemplo, a própria associação dos prefeitos deveria discutir com as instituições de ensino o que é uma demanda real. Nunca foi feito. Então hoje está sendo feito. Precisou que a outra venha pra se começar discutir. Hoje a FAI e a UNICENTRO estão fazendo isso. Então, Laranjeiras de território têm uma perspectiva muito boa. Há cinco anos atrás não tinha nada aqui em termos de instituições de ensino. Hoje nós temos o campo da UNICENTRO, que saiu agora em função de toda essa luta, tem-se a Federal, que é um negócio extraordinário, imagina quanto municípios não queriam ter isso aqui.

### **Já colocaram a estrutura da Federal?**

Da Federal é uma estrutura fantástica. Ainda está em fase de construção, já tem empresas que ganharam a licitação, que irão construir. Ela vai ser aqui dentro do assentamento. Nós cedemos três lotes do assentamento pra Universidade. Então está saindo agora os primeiros laboratórios, os primeiros prédios, toda a estrutura própria. Já está na fase de terraplanagem.... A UNICENTRO funciona aqui num prédio locado, mas em Dezembro a UFFS tem que entregar o prédio pra eles. Então até Dezembro tem que estar com as mínimas condições ali já...

### **Seu Laureci, voltando aquela questão lá do COFIN, então o senhor ainda faz parte da política aqui?**

Sim, eu sou da direção estadual do movimento e regional aqui.

**Então tem um gerente aqui dessa cooperativa que faz parte do COFIN?**

É o Natalino que participa pela CRENOR.

**Então, pra entra nessa parte financeira de mercado, seria com ele?**

Sim. Com ele.

**Ele está hoje lá na reunião?**

Hoje ele foi pra Dois Vizinhos levar uma documentação na CAIXA. Mas ele é quem participa toda a segunda-feira.

**Ele é do financeiro?**

Ele é o tesoureiro da cooperativa, mas ele que acompanha todo esse processo... ele é o responsável pela parte financeira e contábil da cooperativa.

**Amanhã, vai estar aqui?**

Sim. Amanhã vai estar.

**Você acha possível conversar com ele amanhã?**

Eu falo com ele. É tranquilo.

**Você sabe se é mais fácil de manhã ou de tarde ou é melhor falar com ele.**

Eu acredito que ele vai ficar o dia todo aqui. Então, pode ser na parte da manhã.

**A partir de que horário eles está aqui?**

Ele 9 horas ele está aqui. No que ele volta eu já falo com ele...

**É porque de repente ele não pode... Então tá, vamos deixar assim?**

Pode ser. Liga aqui da CRENOR mesmo o número é 36315127. O horário aqui pra atender o público é das 10 horas as 15h. mas nós atendemos até seis, sete da noite. Oito horas ainda estamos aqui. Porque aqui assim, eu acompanho as atividades da CRENOR, respondo como diretor, mas eu cuido das outras questões políticas. Então, as pessoas vem aqui. Então, tem as pessoas falando comigo ali, nem todas que vem conversar é sobre a CRENOR. É porque é o

lugar que eles me encontram, ou encontram alguém do movimento. Ou quando da problema jurídico vem falar com ele.. (risos)

**Mas, nos assentamentos de gestão financeira ou contábil acaba não acontecendo nada, é tudo aqui dentro no caso da CRENOR?**

Sim, tudo aqui. Tem essa diferenciação das entidades, e o movimento são as mesmas pessoas... os assentados, assim como os afilehados, alguns são dirigente dos outros assentamentos em Heleno Alves, Marcos Freire. São as mesmas pessoas que estão nas entidades e que são referência política do movimento. Então por exemplo, a pergunta, qual a função das cooperativas pro movimento? Foi essa forma de organização da produção que o movimento achou por ter esse recorte ideológico da cooperação e não... pra dar uma continuidade para os trabalhadores na parte da produção também diferente. Se organizar só assentamentos, a terra, tu não vai alterar nada. Então é uma luta contra hegemonia da forma de organização da produção. Tanto é que os primeiros materiais produzidos dentro de um setor de produção, eles foram evoluindo, produzindo as cartilhas, por exemplo, expondo as experiências da China. Vocês vão encontrar lá a cartilha sobre o cooperativismo na China, o cooperativismo em Cuba e assim por diante. Inclusive uma vez eu reuni lá em Curitiba todas essas cartilhas. Isso foi produzido para curso de formação. Nesse material vinha inicialmente relatava outras experiências, de fora nessas visitas.

**Vocês têm mais alguma coisa pra perguntar pra ele. Até porque temos que liberá-lo. (risos). – Eu queria saber se vocês têm algum debate sobre gênero aqui?**

Sim. Inclusive temos um pessoal liberado pra isso, que trabalha. A Manuela fez um trabalho nesse período com as mulheres assentada, agora ela está na Universidade, mas ela continua ainda fazendo esse trabalho.

**Ela está em que Universidade?**

Na Federal agora. Na Fronteira Sul. Tem um trabalho bastante forte que estão fazendo uma organização boa das mulheres aqui. As mulheres estão organizadas inclusive na parte da produção, toda parte de panificação hoje é conduzido pelas mulheres. Toda merenda escolar do município de Laranjeiras é cooperativa do assentamento que faz. São 18 mulheres que trabalham lá. De repente vocês podem fazer uma visita.

**É aqui no assentamento daqui?**

7 Km daqui.

**Nós podíamos ir lá amanhã. Nós temos mais de um foco, e uma das coisas que estamos discutindo é a questão da alterações das relações de Gênero e de consciência de classe.**

Nós temos um setor dentro do movimento que é o setor de Gênero. Então que está começando esse trabalho, que é mais recente, que já tem uma boa organização. O movimento é um

processo em construção, conforme vai evoluindo o debate e as necessidades a gente vai implementando. Nos últimos 3, 4 anos tornou-se uma política clara que a forma das participação das mulheres é definir que hoje que cada Brigada, que é um grupo de 500, tenha como coordenador um homem e uma mulher. Então, não é o coordenador e a vice. É um coordenador e uma coordenadora. Então por exemplo da nossa região sou eu e a Ivete, que vocês devem conhecer. Pelo CEAGRO, e pelas Escolas também participam pela gestão estadual. Então, são Cirliana e o José, e assim por diante. Então, decidimos de ser meio a meio dentro das estâncias do movimento. É claro que não funciona com uma definição, mas tem funcionado, derrepente tem... Então é cobrado, quantas coisas acontece tem essa cobrança que se evolua pra isso. E a participação da mulher é como vocês conhecem, vivemos numa sociedade machista pra caramba, então tem o limite do companheiro libera a companheira. Então as vezes não é só uma luta do movimento, tem que ter uma luta dentro da família de quebrar vários preconceitos. Então é ... as escolas do movimento vão propiciando isso, as pessoas saem dali, começam a estudar, começam a trazer questionamentos pra dentro da casa. A articulação das mulheres é muito importante, porque ela vai depois volta com outro debate. Já começa discutir outras coisas. Mas o assentamento reflete a sociedade em geral; é o homem quem comanda tudo, a mulher deve só cuidar dos filhos e... Claro que eu acho que o movimento está hoje num nível mais elevado do outro povo que não está organizado em função desse debate. Hoje é possível ver as mulheres na frente de um monte de coisa. Mas, mesmo nas cooperativas hoje, qual é o debate? Quando vai fazer a fundação de uma cooperativa, começa uma discussão, geralmente aparece lá 15 homens, 5 mulheres. É por aí. Você pega, por exemplo, uma atividade de leite que é uma atividade fundamental e que gera bastante renda mensal, é um limite nosso, porque num modelo de produção de grãos é muito complicado você ficar seis meses esperando uma renda. Então nós temos que pensar a unidade de produção que é o lote, que tenha renda mensal, que a pessoa precisa pagar a luz elétrica, compra as coisas... Então tem que ter dinheiro. O leite é o que da condições hoje. Um dos mais fortes. Tem outras como produção de verduras. e no leite as mulheres são fundamental. Porque é a mulher que fica lá fazendo. O homem vai cuidar da lavoura, dos negócios e a mulher está lá cuidando da vaca, tirando o leite. Claro que chega um ponto que as mulheres começam a administrar, são elas que tem a necessidade, então são elas que cuidam o cheque do leite. A grande maioria. Elas também começam a fazer o debate: sou eu que produzo, eu também quero... Então se vê muito esses casos assim. Mas isso acaba prendendo ela lá de participar na luta.

### **Os associados daqui são os homens ou é a família?**

A maioria hoje o sócio é individual. Por exemplo, se vier o homem e mulher são dois sócios. Porque hoje você tem o crédito pra mulher também o PRONAF/MULHER. Então, na CRENOR tem muitas mulheres sócias. Até porque as vezes o homem está com o CPF complicado e a mulher vai lá e faz.(risos) E a mulher leva a conta mais em dia do que o homem. Isso é uma questão interessante.

### **Sobre a questão da posse da terra teve um debate também..**

Sim, sobre a posse evolui muito. O INCRA radicalizou. Por exemplo, hoje no contrato primeiro vem a mulher depois o homem. Todo o contrato hoje, se é casada, é primeiro a mulher depois o homem. Mas sempre teve o casal. Então isso é garantido no contrato de concessão. Isso evolui. E é um luta que nós mantemos. Porque veja: O INCRA quer emancipa



os assentamentos. O que seria um absurdo. Você emancipa é voltar a ser uma propriedade normal, o cara pode vender, pode virar fazenda de novo. O que o movimento discute: que seja um contrato de concessão de uso, que a pessoa não possa vender e nem transferir. Que fique pro filho. Já é um contrato de concessão de uso. Não nos moldes que a gente queria. Mas já é um contrato de concessão. A pessoa pode financiar, pode buscar crédito, mas não é uma estrutura pública. Ele não tem a propriedade. Tendo esse contrato você consegue acesso aos créditos, as políticas públicas sem ter a necessidade de ser uma propriedade privada. Então, tem alguns avanços normativos de leis que são muito bons, o problema é que muitas vezes eles não são aplicados. A estrutura do INCRA ainda é fraca, não dá conta, é pouca gente. Imagina, aqui tem cinco funcionários de campo na unidade de laranjeiras que atendem 5 mil famílias. Um pra cada mil. (risos) E aí tem cuidar de aplicação de crédito, a questão ambiental, a questão da divisa de lote, de água, de casal que briga e que tem que acertar... de tudo essas coisas.. Não tem nem como cobrar deles. É desumano imaginar que um...

### **Vai funcionando como dá né?**

Claro. E as famílias tem que recorrer onde? É o INCRA que se recorre. Claro que muitas vezes eles vem ao movimento, vem aqui na cooperativa pra gente fazer um pedido lá pra super-intendência.. As vezes lá do INCRA volta pra mim. Como eu conheço muitas das famílias, estou aqui há 20 anos, lá no INCRA eles falam “ah, fala com o Laureci”... (risos) Porque o pessoal está há um ano e pouco aqui a estrutura deles ainda não dá condição.

### **Você pode me passar o teu e-mail por favor?**

[oradace@hotmail.com](mailto:oradace@hotmail.com). Telefone se quiserem anotar é 42 91197376.

**É que como é uma visita e a pesquisa vai se desenvolvendo depois pode ser que surjam umas questões... Então, vamos liberá-lo. Muito obrigada até o momento pela disponibilidade.**

**Entrevista 2401 – Mesmbro do MST**

**Vamos lá, então... está gravando.**

**Nós já conversamos, a outra vez em que eu vim, ano passado, com você, né... A gente já começou a conversar a respeito, então a gente queria, Cláudio, que você falasse com a gente, porque agora já está sendo montada uma outra cooperativa de leite, então, como vai ficar a tua cooperativa que você cuida hoje em relação a isso, qual vai ser a ligação que vocês vão ter com ela, como que isso vai se processar, assim.**

Na verdade, a nossa ideia, pensando no conjunto, lá no grupo cooperativo da reforma agrária, seria uma junção, né? Ou seja, uma poderia ser fornecedora de matéria-prima pra outra, ou uma prestadora de serviço pra outra, ou seja, do posto de resfriamento que tem hoje, poderia sair o leite para indústria, ou da indústria poderia sair uma prestadora de serviço para o posto de leite, no caso de embalagem, envase ou mesmo industrialização.

**E vocês, assim, hoje, a cooperativa que você coordena e cuida, ela trabalha com a busca do leite na casa dos produtores, no local de produção, as pessoas que desenvolvem isso, que lá trabalham, elas são contratadas, são cooperadas, como que é essa relação?**

Algumas são contratadas, outras cooperadas, alguns, na verdade são poucos caminhões, né? Mas alguns são terceirizados. São pessoas terceiras, inclusive alguns produtores, por exemplo, tem um caminhão... que a família produtora de leite, mas tem um caminhão, então presta serviço pra empresa trazer o leite, fazendo a recolha do leite e transportando até o posto de laticínios.

**E quantas pessoas são, mais ou menos, que trabalham.**

Em tudo?

**É.**

São... nove pessoas.

**E dessas, quantas são...**

Associadas, cooperadas?

**É, cooperadas.**

São sete pessoas cooperadas.

**E as famílias... são quantas famílias? As famílias que entregam o leite são cooperadas?**

Grande parte sim. A grande maioria delas são de assentadas, de pequenos agricultores, mas que tem vínculo com a cooperativa de leite mesmo.

**E isso faz diferença no critério de remuneração dessas que são associadas, dessas que não são, como que é?**

Hoje não, na verdade, a empresa que nós fornecemos leite, lá em Santa Catarina, que é a Terra Viva, tem essa, não chamo de diferença, mas é uma... e também não é no valor comercial, mas sim no rateio das sobras anuais, né? Então a família que é sócia tem um retorno no final do exercício, após o balanço do ano, no caso de haver sobras, tem um... recebe, digamos assim, o que tocava tocava pra ela na distribuição dos lucros.

**Pra você assim, você que tá trabalhando com o pessoal do País Basco, desde o início em que eles estavam aqui, né... o que mudou, do que você fazia nessa, já que você já cuidava dessa cooperativa de leite, né Cláudio.**

Na verdade, no leite, eu entrei em 2009, em 2009 já era uma outra pessoa, companheiro nosso que tocava e eu, a partir de maio de 2009, que eu aportei, eu assumi essa atividade... A pergunta é?

**-O que mudou, no que você fazia, de 2009?**

Então, na verdade, antes de 2009, eu também já fazia parte do grupo, mas em outras atividades. A partir de maio de 2009, eu também assumi, vamos dizer assim, essa parte do leite. E claro, né... muito... que alemão, a gente traz uma cultura de ser detalhista em tudo mesmo... e isso foi um benefício, vamos dizer, que o povo do país Basco nos trouxe, né... eu sinto que eles nos ajudaram muito em gestão, nos fazer leitura de dados, informações, números, vamos dizer assim, pra gente deixar de perder... não digo ganhar mais, mas deixar de perder, antes por detalhes a gente acaba perdendo por não observar números, aí mudar e ajeitar uma coisa dentro da cooperativa, a partir da assessoria, da orientação deles, a gente deixou de perder, né... ou seja, agregou valor econômico e teve um resultado econômico melhor a partir das análises, da contribuição deles nas análises.

**E no caso, o que você, quando eles chegaram, como foi, assim, a tua, vamos dizer, a tua reação? Até pessoal mesmo, da presença deles aqui e de hoje, assim, você consegue, tem distinção de como você percebeu a vinda deles em 2010, em 2009, e hoje, assim...**

Não, na realidade, não, por que, como tava desde o início, a gente acompanhou também um pouco desse namoro aí, daí percebi, então já sabia um pouco qual seria o objetivo e o que e onde eles iriam ajudar, auxiliar... então... claro, tem essa coisa, que você acaba tendo uma ligação até pessoal, acaba tendo, além do, como digo, de trabalho, também, particular, pessoal, né... até por isso, porque no dia a dia, as entidades que junto dos cooperantes participam mais, realmente, então, a gente tem uma relação bastante próxima, durante a semana, quase todos os dias conversa, discute números, detalhes, acabamentos... e isso aproxima mais enquanto pessoa também, enquanto ser humano.

**O papel... que você vê, assim, que essa parte dessa cooperativa que você faz a gestão, qual o papel que ela tem dentro desse grupo, aqui, dentro dessa.. da região, deste projeto regional que vocês têm?**

Enfim, acho que o papel de todas as outras, a gente procurar resolver a intercooperação entres as empresas, né... ou seja, para que uma possa auxiliar a outra, tanto nos períodos de fartura, como de falta, então é um pouco esse sentido... que falta inter cooperação e parceirice... uma empresa contribui com a outra, né... e acho que, assim, apertar mais, ou seja, aproximar mais esse círculo de inter cooperação para que uma possa ser fornecedora, ou prestadora de serviços pra outra... que seja muito mais parecido, inclusive, do que tá... que seja bem mais próximo do que é, inclusive a experiência de [inaudível], onde uma empresa fornece peças, fornece mão de obra, fornece alimentação, enfim, é, de fato, uma circulo, muito complexo e completo de intercooperação, acho que esse é objetivo das empresas do grupo cooperativo da Reforma Agrária, de caminhar pra esse rumo, caminhar para aproximar cada vez mais dessa experiências.

**Me fugiu, mas agora eu me lembrei: você quer com a cooperativa, essa de leite, vou usar um termo que talvez não seja o mais adequado, como lucrativa, dentro do projeto... ela é lucrativa?**

Hoje é... hoje ela é... não é assim uma empresa que sobra milhões... mas ela contribui no conjunto das empresas sociais pra... contribui mesmo assim, com a sobra financeira pro caixa geral que nós chamamos, pro desenvolvimento do conjunto de atividades e de possíveis futuras novas atividades.

**Hoje ela tem condições de contribuir positivamente com o próprio setor produtivo, o que antes não acontecia?**

É, era muito, em parte negativa, sobra menor, digamos assim... com o apoio e suporte dos bascos que nos qualifica, não tem como dizer que não, porque no dia a dia, você também acaba se qualificando, mas com o aporte deles, a gente foi mais pro detalhe de fato, do número e fez, ou seja, deixou de perder, ou aproveitou melhor os recursos, fazendo com que essa sobra fosse melhor... e essa sobra, então, é revertida pro caixa, pro financeiro geral, pra sustentação, vamos dizer assim, das demais atividades e incentivo e criação de novas cooperativas, como é o caso, e se for o caso de contribuir com a cooperativa que está sendo criada agora.

**Até financeira... de uma maneira financeira mesmo?**

Exato.

**O estatuto teve modificação do que era antes, com a vinda deles, o estatuto da tua cooperativa? Sim ou não?**

Não, não mexemos o estatuto... que ele tava até pouco completo, foi mexido nas formas de distribuição e tal... não foi mexido.

### **Nisso não teve?**

Nisso não... agora claro, nas atividades novas, em cooperativas novas que a gente pensou e tá desenvolvendo, também que o grupo pensou, né... eles ajudaram muito nessa análise do, na construção, vamos dizer assim, do estatuto social.

**E isso já tá pronto, essa nova cooperativa vai ser lançada agora na quinta-feira, nisso o estatuto já tá pronto, já tá definido? É, tem uma proposta, pra apresentação na assembleia... e se, necessário fazer alguma alteração, né... mas como a assembleia vai ser agora dia 27, 26, então vai ser o momento da apresentação do estatuto, da proposta do estatuto e... aprovação com modificação ou... de modificação. E quem que vai participar dessa assembleia, quem que é convidado?**

São os sócios que hoje, que são chamados hoje, sócios fundadores... enfim.

### **É um grupo de homens, de assentamentos?**

Sim, de vários assentamentos, como é regional... então, a gente procurou trazer gente que digam sempre pensando no... falando... com outro grupo cooperativo, então, ou o grupo cooperativo da Reforma Agrário, ou a direção política, né... pensou como, em sendo uma atividade, com uma cooperativa regional, né... que, de vários assentamentos e até acampamentos tenha representantes... para que de fato seja regional... que não seja só da faixa do Pampa... então... tem Porto Barreto, do Rio Bonito, de Quedas do Iguaçu, de Espigão Alto, de Laranjeiras, enfim, de vários assentamentos, isso falando das pessoas que vão ser nossos sócios fundadores, que se prontificaram para ser os sócios fundadores da nossa cooperativa, claro que depois pode ser feita a filiação dos novos sócios.

**Voltando ali à tua cooperativa... o produtor ali do leite, né... quando vocês vão lá buscar, ele conhece, ele sabe da presença do pessoal do País Basco aqui, ele percebeu que houve alguma diferença ou ele não percebe isso?**

Na verdade, sabe, porque nós fizemos, na vinda deles pra cá, nós fizemos uma rodada de reuniões, principalmente nos assentamentos, que é uma área, onde assim, as áreas reformadas, onde a gente tem mais... é mais familiarizado, vamos dizer, então nas áreas reformadas, nos assentamentos, a gente fez uma apresentação deles, fez uma rodada de reuniões, e fez a apresentação deles, de qual era o projeto, qual que era a vinda, o objetivo, né... no que eles estariam contribuindo para o desenvolvimento regional... a partir daí, houve modificação, que se percebe mesmo dos agricultores que não eram entregadores ou que não eram, que não entregavam o leite para essa cooperativa... procuraram se juntar, ou seja, mesmo que não como sócio, mas pra vender leite, como produtor... na transação comercial, vamos dizer, por dependerem dessa mudança positiva, né... então, se percebe que é, que é perceptível, eles perceberam isso e têm interesse em se juntar, né... por perceberem a mudança.

**Pra eles mudou alguma coisa na forma como eles faziam, na retirada do leite, no armazenamento, na forma de armazenar, mudou alguma coisa ou não?**

Na verdade, sim... talvez economicamente não, mas socialmente, vamos dizer assim, mudou, por que a partir da parceria cooperativa nós estamos, nós temos técnicos que trabalham a campo e contribuem pra formação e dão orientação técnica, o que poucas empresas da atividade leiteira, a maioria das empresas que compram leite, vamos dizer assim, não tem, não fazem um trabalho de educação do produtor... e no caso da Terra Viva, que é a nossa parceria.... [risos]... Então, e essa equipe técnica está a campo orientando... e são pessoas de fato ligadas aos movimentos sociais, que tem uma ligação com a agricultura familiar, então já ideologicamente têm intenção de contribuir para que os produtores, de fato, se viabilizem, daí tem só que orientar de fato, por taí, por exemplo, 1º de Julho, né... entra em vigor uma nova aperto da extração normativa 51, quer dizer que a maioria das empresas não dão nem uma orientação pro produtor, é uma mera transação comercial, sem nada de orientação, que quando a instrução normativa 51 entrar em vigor... os novos parâmetros da 51, a partir de 1º de Julho, agora de 2011, eles simplesmente vão esperar por que ser... a exclusão natural, né... que quem você paga, continua vendendo, quem não se paga, fica por fora... e na nossa, no nosso método de trabalho é de orientação pra que o produtor que precise fazer uma readequação de fato se readequa, faça essa adequação antes da vigência desses novos parâmetros pra continuar como produtor de leite, automaticamente continuar no campo, como uma atividade de renda mensal, uma atividade de receita e renda mensal pra família.

**E eles têm conhecimento desse novo empreendimento do leite, ao qual, assim, eles indiretamente eles vão estar ligados, eles sabem disso ou não... e como isso foi?**

Então, eu não te garanto que todos sabem, porque, também, a gente não conseguiu ainda fazer essa apresentação do novo empreendimento em todas as áreas, mas a grande parte sabe, inclusive, são conscientes, estão voltando alguns produtores que não eram mais, ou que não eram produtores, né... estão procurando pra ser, né, pra já imaginando que vão ser os fornecedores de matéria-prima pra essa indústria e se completa um pouco uma fase da inter cooperação, eles fornecem, seriam os fornecedores de matéria-prima e num posto de resfriamento seria feito o primeiro processamento, depois iria pra indústria para a, de fato, industrialização...se vocês quiserem ir lá também, eu não me importo...

**Você tem alguma mais específica da tua área?**

Não, na verdade não...

**Então deixa eu estabelecer aqui uma sobre as questões assim... quando você vem pra cá, na Segunda-Feira, na reunião, assim, essas demandas que você traz pra cá, ou até as questões de... financeiras que têm, do teu dia a dia lá, isso você decide sozinho... quem que compõe essa, até o do planejamento com você, como que isso é feito, Cláudio?**

Na verdade, a gente faz um planejamento no início do ano, que é pro ano todo, claro que você não acerta cem por cento, nós chamamos, aí, dentro do aprendizado, na parceria com os bascos, plano de gestão anual, então a gente faz no início, final do ano corrente, pro ano seguinte, a gente faz um plano de gestão pro ano todo, tentando aproximar o máximo do que deva acontecer, analisando os anos anteriores, o que deva acontecer nos anos seguinte, a gente faz plano de gestão, mas muitas vezes tem necessidade de fazer uma alteração em uma linha, essas alterações, a gente traz a demanda tanto do Cofim... traz, no meu caso, trago do Cofim,

considerando que há uma estância de tomadas de decisões, onde os representantes de todas as atividades, de todas as cooperativas e empresas sociais vão tar, do Grupo Cooperativo, vão tar nessa reunião, a gente apresenta demandas, seja financeiras e, a partir daí, então, faz o planejamento, uma estimativa, no caso do setor financeiro de gastos e num dia apresenta as diferentes propostas, normalmente a gente faz uma ou duas propostas... apresenta pra que se faça, se aprove, ou se considere alterações... ou pouco nesse sentido.

**E, nesse primeiro momento, quem que tá junto... pra pensar assim, o planejamento anual, tudo?**

Bem, na verdade, nós já de alguns anos que nós fazemos... pegamos um pouco a gente, mas temos sempre a colaboração dos bascos, né... eu, era mais acompanhado, vamos dizer assim, pelo Marco, que me ajudava na revisão e alteração e análise dos números, revisão dos números, né... para que haja o mínimo de erro, de perda, que aí então, a partir desse plano de gestão, procurar tocar a atividade a partir da orientação nesse plano de gestão, considerando as alterações, que a maioria das vezes são estacionais, por exemplo, no caso do leite, você pode ter um produtor que pare de produzir, ou algum, alguns que entrem a mais, que sejam, de fato, consideráveis produtores, que aí altera pra mais ou pra menos, mas sempre tende a rever esse rumo...

**E, por exemplo, a entrada de um novo fornecedor, por exemplo, como que daí... ela é discutida, como que ocorrem essas entradas?**

No caso do leite, não, né... porque como é matéria-prima e não é, não necessariamente, ele vai ser sócio da cooperativa, né... não necessariamente, embora, parte deles são, não necessariamente que ele seja sócio, ele pode ser um fornecedor de matéria-prima, então, ele gera negociação entre os técnicos que estão a campo, que trazem então essa demanda pra gente, né... nós temos, eu tenho, normalmente, toda segunda-feira, de manhã, eu tenho reunião com os técnicos, para planejar a semana com eles, então eles vão tar a campo, e aí a gente tira, eles trazem a demanda, vamos dizer assim, que foge um pouco à alçada deles, de negociação e tal, né... e, aí a gente toma alguns encaminhamentos em conjunto, aí eles vão pro campo, também com a semana planejamento.

**Quais as decisões que são tomadas com os sócios da cooperativa, o que é levado, o que é discutido com eles, em geral? Tem reuniões pra tomar algumas decisões, ou essas decisões não chegam a ser tomadas com os sócios?**

Tem as assembleias, né... na verdade, essas decisões do dia a dia pro bom andamento da cooperativa são tomadas pelos gestores...

**Pra comprar uma máquina?**

É, que não seja um instrumento grande, um investimento alto e que comprometa, vamos dizer assim, a tua gestão e mais algumas... um pouco nesse sentido, não se toma decisão, não se tem autonomia pra isso.

### **Aí vai pra assembléia?**

Isso, vai pra assembléia, retarda um pouco e tal e deixa pras assembléias, pra levar pra assembléia ajudar a encaminhar. Questões do dia a dia não, aí a gente toca as coisas...

### **Quantas assembléias tem por ano?**

Normalmente são três, duas ordinárias...

### **Balanço, pra apresentar os resultados, obrigações?**

Isso, isso, seriam ordinárias e, às vezes, alguma extra, no caso de urgências, aí... de necessidades de instrumento, de mudança, parceria, por exemplo, nós temos uma parceria com empresa da Reforma Agrária de Santa Catarina... vamos dizer se tivesse que mudar alguma nesse sentido, então chama uma assembleia extraordinária.

### **Hoje, assim, quanto que ao você faz e planeja depende da presença do pessoal do País Basco? Pra você pensar, planejar..**

Na verdade, assim, a gente tende a aproveitar essa parceria, então, no que a gente pode planejar, faz a, o planejamento, vamos dizer, seja semanal, anual, ou na necessidade de algum investimento, modificação, né... mudança de planos, no decorrer do período, aí aproveita essa parceria, sempre pede pra eles ajudarem a organizar, então, quando tem demanda, tem, que seja considerável, a gente pede pra eles ajudarem. No caso, todos os dias tem decisões que você tem que tomar, todo dia, isso, no leite isso é muito complexo... e muito variável... então todo dia se tem que tomar uma decisão, mas decisões menores, encaminhamentos a gente toma meio que por conta... em tudo se dá um jeito em tudo mais, investimentos, a gente pede que eles ajudem, a gente até faz, né... e aí pede pra eles ajudarem a fazer uma revisão pra não ter erro e tudo mais.

### **Você considera que você é uma...**

Depende...

### **Não, tá aprendendo ainda, assim, com eles, eles tem mais coisas ainda pra...**

Sim, sempre aprende, na verdade, no dia a dia da gente, no plano dialético. [risos] A gente sempre tá aprendendo coisas, aí com eles por uma bagagem que eles têm, de fato têm experiências... que são muito detalhistas, acho que essa é a diferença, não de experiência, mas do detalhismo de serem observadores no detalhe... num ponto... e isso ajuda muito, né, então, eu penso que é muito útil pras nossas atividades, que quanto menos você errar nas atividades, até porque tu tá representando um público, né... um povo, então quanto menos você errar melhor.



**Você já perguntou como faz, com a relação com... pra operação financeira, há alguma ajuda à cooperativa de leite, eles ajudam financeiramente de alguma forma, há alguma relação financeira do País Basco, ou daqui pra lá?**

Não, não... até hoje não, vamos dizer assim, você fala em investimento de dinheiro?

**Isso, ou deles aqui ou de vocês, como pagamento?**

Não, o projeto, na realidade, a parceria aí, é subsidia, vamos dizer os cooperados, né... mas não aporta cifras financeiras nas atividades, pelo menos, não até agora...

**Então, a contribuição seria mandar esse pessoal pra ajudar vocês?**

Sim, exato...

**Qual que é a relação, assim, de sócios e empregados?**

Sete são sócios, a maioria.

**Deixa eu só perguntar a respeito desse processo de aprendizagem, o que você considera desta relação, dessa parceria como um elemento assim importante dessa vinda deles pra cá assim, dessa parceria? Até pro movimento, pra cooperativa que você faz frente?**

Eu vejo como... eu acho que a coisa mais, vamos dizer assim, mais relevante, que se destaca muito mais no momento, é de fato, é a experiência e o detalhe em números, na gestão de números, de serem observadores, isso que eu acho que fez a grande diferença de nos ensinarem a observar os números, a fazer cálculos, a tentar, vamos dizer assim, os gastos, aproveitar, inclusive, mão de obra, enfim... aproveitar, que eu digo assim, não desperdiçar tempo, isso ajudou pra que houvesse uma melhora na rentabilidade da atividade... Olha, eu acho que o que eles podem aprender ou levar como experiência, é essa articulação que se tem com a base, com o povo, essa... acho que é isso o que eles podem aprender.

**Uma relação mais social?**

Isso, apesar de que eles também tenham grandes experiências ou trabalhos com retribuição social... mas acho que com o Movimento eles aprenderam mais coisas da articulação, da mobilização, vamos dizer assim, da facilidade de articulação de chegar no ponto... de fazer reunião, de marcar assembléia, que isso que eles, que pelo menos, eles sempre comentam que querem compreender isso, como você junta tão fácil pessoas para ocupação, assentamento... pra assembléia nos assentamentos, pra tomada de decisões assim... penso que é isso, a experiência.

**E a tua questão.... assim, mudou a estrutura, porque essa cooperativa de leite já existia antes da vinda do pessoal do País Basco, né? E mudou a estrutura administrativa, a**

**forma de tomada de decisões após a vinda deles, ou a estrutura é a mesma? Quem decide, quem toma as decisões ou eles não interferiram nessa área? Na organização da cooperativa.**

Eles não interferiram, mas, contribuíram, vamos dizer assim, a gente mudou algumas coisas, por exemplo, Cofim, eu já respondi isso, mas tem o Cofim, onde toda Segunda-Feira à tarde, todas as atividades das empresas sociais. das cooperativas da Reforma Agrária se reúnem e cada um apresenta seus resultados, sua demanda enfim... e não tinha, e passa por essa...

**Mas lá dentro a estrutura permaneceu?**

Isso, a estrutura permanece... claro, teve, na parte gerencial... e operacional teve mudanças, a partir, inclusive, dessas orientações que eles trouxeram a partir da análise de números, de dados, de informação, de aproveitamento, de pessoal, enfim, essas coisas.... mas da estrutura orgânica, que é imagino que você está falando que é do Estatuto Social, não teve necessidade de fazer alteração... encaminhando até hoje, não observamos que fosse necessário. É, basicamente isso, já que perguntaram bastante coisa

## **Entrevista 2505 – Membro do MST**

**Esse projeto é convênio da UFPR e da ??AMBIENS?? e a FAE, que são os professores Rafael e o professor Faria, aí a questão do debate de gênero é por meio do Cnpq e da Fae, e eu sou do Rio Grande do Sul, estou chegando agora de... na verdade já faz quase um ano, e lá a gente já estava fazendo um debate com o pessoal do movimento, com o MTD, que é o movimento dos trabalhadores desempregados, aí a idéia é seguir trabalhando com o pessoal do MST lá do Rio Grande do Sul e aqui. Então, foi ótimo. A gente fazendo o balanço dos dois dias que a gente passou aqui, pra mim foi muito positivo, pra conhecer bastante a região, conhecer o pessoal.**

Vocês chegaram a conversar com os BASCOS, ou não?

**Sim, mas lá em Curitiba. Falamos com a Luise e com o Ivam. Com a Maitane, e aí vocês conversaram com a...**

Tem o Marco que já está terminando.. já está a mais tempo. Tem o Lúcio que também chegou agora. Daí não teria como. Só pra lembrar os nomes de vocês?

**O meu é Raquel... Eu sou o Rafael. Geisiane e Camile. Aqui tem a ala dos professores e ala dos alunos (risos).**

Você é da FAE também?

**Não, eu sou da UNICENTRO. Eu sou do campus de Irati. Vamos começar. É que a gente, na verdade, com vocês né Pedro que estão mais envolvidos com o convenio, com os BASCOS tudo, então a gente está começando assim: se você quiser comentar com a gente essa relação deles pra cá, o objetivos que vocês tinham com essa presença deles aqui, e até ver se você consegue fazer uma avaliação juntando o que foi, já que faz quase três anos que vocês estão desenvolvendo trabalhos juntos. Então se você quiser conversar assim, aí a gente vai te perguntando no meio alguns detalhes assim que...não sei se assim pra você é mais tranquilo?**

Pode ser. Só uma pergunta, o foco da pesquisa exatamente, pra eu ir relacionando...?

**O título do projeto de pesquisa é a relação entre o MST e a parceria com MONDRAGON. Então todos os desenvolvimentos das pesquisas seriam parte dessa relação. É claro que as meninas vão ter focos específicos não tão relacionados com a parceria, mas o projeto de pesquisa foi desenvolvido nesse sentido. Até nós temos alguns eixos temáticos, não sei se isso ajuda pra você. O primeiro é a questão da gestão coletiva, depois o procedimento de manutenção e expansão dos empreendimentos que seria dessas cooperativas, as relações estabelecidas dessa gestão coletiva, de autogestão com o mercado de capital, como o sistema de capital. O desenvolvimento da prática da gestão coletiva em si. Especificamente a parceria. E a aprendizagem que resultou de toda essa relação que vocês vem mantendo nesse período. Então essas são os seis eixos.**

A gente podia começar então. Porque as vezes é melhor..., como é muita coisa que a gente fica falando de questões que não tem muita relação.. mas a gente tem essa parceria, mesmo que já esteja há três anos, na verdade ela já vem desde por volta de 2001, que foi quando a gente teve uma oportunidade de conhecer MONDRAGON. Na verdade teve duas oportunidades: uma anterior que eu não me lembro direito o ano, e foi em 2001 e tive lá. Dessas visita que começou um processo que iria se desembocar nessa parceria. Então foi uma proposta nossa pra MONDRAGON, não foi o contrário. Na época não tinha nenhuma relação do movimento com MONDRAGON, foi uma primeira visita que a gente fez acho que em quatro, cinco pessoas e que a partir daí a gente começou a identificar algumas questões que pra nós havia interesse. Inicialmente..., primeiro a gente já tinha conhecimento, a gente já tinha estudado..., algumas pessoas do movimento já tinham estudado a experiência de MONDRAGON. Na época não tinha internet, não tinha essas coisas. a gente estudava por livros, por teses. Eu particularmente sempre achava uma experiência rica. E mais do que hoje na história dela. Porque hoje eles são um grupo muito forte. A diferença entre a experiência de cooperativa do movimento e a experiência de cooperativa de mondragon é bem diferente no ponto de vista da dimensão. Mas do ponto de vista histórico, eles também começaram com muitas coisas similares que a gente fez. Ainda que eles sejam urbanos, operários e industrial, e o nosso é outro estrato social. Isso faz uma diferença muito grande de comportamento e de funcionamento. Mas enfim, tinham elementos que a gente estudava. Eu sempre trabalhei no movimento. Eu sempre trabalhei na cidade, então sempre trabalhei com cooperativas, na parte de assentamentos. Então a gente sempre enfrentou muitas dificuldades de organização e gestão e de funcionamento das cooperativas, enfrentamento dessa questão de competição, capitalismo... e aí a gente diz. “po, eu to tentando estudar e ver alternativas, como é que a gente pode fazer isso.” Essa também é uma pratica do movimento: conhecer experiências e ver quais são as lições que eles trazem. Então tinha um pouco essa idéia. Mas era muito mais uma idéia do movimento. E também dentro do setor de produção algumas pessoas que tinham esse conhecimento. A partir disso a gente começou um processo que levou uns cinco, seis anos, que era meio uma fase de conhecimento. Eles não nos conheciam, e nem nós os conheciam. Nós tínhamos parceiros da via - campesina do país BASCO que tem também muitas críticas a MONDRAGON- a respeito do funcionamento deles e tal. Mas a gente já conhecia as críticas, já tínhamos estudados as críticas. Porque todo o processo real, ele tem problemas, porque senão, não tem nem milagre, nem perfeição. Então o processo sempre tem contradições, sempre tem problemas. A gente tem uma leitura de contradição como parte e não como uma coisa que isso vai ter a perfeição. Não é uma visão idealista. Então dentro disso lembrando essas contradições também nos interessava conhecer. Claro, com as diferenças que tem das experiências do movimento e das experiências de MONDRAGON. Mas enfim, nós fizemos todo um processo de aproximação, no começo era com visitas, vinha gente deles pra cá. O nosso pessoal ia pra lá em cursos. Isso faz quase cinco anos. Daí nós propusemos, porque eu estava morando em Brasília, a gente propôs pra pegar e desenvolver uma experiência de acompanhamento deles, eles tinham uma fundação pra isso e tal. Pra fazer uma experiência de ação concreta. A gente fez quatro áreas concretas. Uma seria uma região no final o movimento propôs duas. Essa da região aqui e uma no nordeste pra pegar situações diferentes dentro do movimento. Também era idéia trabalhar com a questão da formação, que nós tínhamos alguns cursos e queríamos melhorar na parte de gestão. A gente tinha uma metodologia, mas no conteúdo técnico, na formação empresarial tinha uma deficiência, tem ainda mas parte da idéia era essa. Mas aí tinha algumas outras questões e um era poderia ser também em nível comercial. Por exemplo, tem exportação de produtos agro-ecológicos, eles tem redes de mercados na cooperativa de consumo.. então poderia evoluir pra isso. Essa era uma das questões. E aí essa parte não avançou, daí teve a experiência da formação que é o TGC. E se está tendo a experiência aqui da região e já começou também lá no Sergipe. Só que

no Sergipe é um pouco mais defasado de tempo. Pra desenvolver um pouco a experiência e também pra eles aprenderem, e lá desenvolver já com base também o aprendizado daqui. Então hoje no Sergipe já tem equipe deles lá trabalhando e tentando fazer já algum aprendizado em relação ao que nós fizemos aqui. Esse processo foi se dando... primeiro: partiu de uma demanda nossa. A gente tinha clareza do que queria mais ou menos entender. Nos interessava a parte gerencial da experiência deles, mas muito mais a experiência cooperativista como um todo. Porque apesar de MONDRAGON ter muitas críticas, livros que já fazem análise da experiência, falando do domínio da tecnocracia do ponto de vista da democracia interna, mas é uma experiência de cooperativa. É um grande campo do cooperativismo que a gente poderia tirar lições. Esses são casos de cooperativas. A capacidade de organizar empresas que elas tem.. a dinâmica da cooperativa e a possibilidade da cooperativa, ainda que seja pra competir no mercado capitalista como eles fazem.. claro que eles vão se integrando cada vez mais. claro que é contraditório: se tiver sucesso vai estar integrado ao mercado. O sucesso é um problema e o fracasso é um problema. Aí não tem saída. É meio paranóico nossa vida. Do ponto de vista deles e conseguiram organizar, e mantém ainda uma dinâmica cooperativista, com contradições, com disputa de projetos e tal. Dentro deles conhecendo o movimento... claro a gente se aliou com uma parte do movimento de mondragon que tem uma visão crítica também deles, do próprio processo deles. Então tentam mudar. A crítica é no sentido de se ter uma experiência muito positiva mas que precisa mudar, que precisa tomar questões. Então mais ou menos esse foi a construção desse processo. E aí a partir disso a gente então está um pouco ajustando ao longo desse período como é que o processo. Porque eles já tinham feito outras parcerias, mas não com o MST. Porque o MST tem uma característica de ter formação política e ideológica, tem direção, tem corpo... é diferente de lidar com uma região que você vai lidar só com pessoas do local, que não estão organizadas. Então tem diferenças que a gente está ajustando tanto pra eles quanto pra nós. Do ponto de vista de como lidar com essa característica. Por exemplo, eles são um movimento cooperativista, nós somos um movimento camponês, mais amplo e que luta por transformação social e que tem cooperativas dentro. É diferente do que eles fazem que é um movimento cooperativista. Portanto tem assentos diferentes, que a gente está tentando mediar no processo de discussão entre eles. O que é uma autonomia de cooperativa dentro do movimento, e o que é autonomia de uma cooperativa pra eles. Enfim, são elementos que a gente tem que fazer essa mediação. É também essas questões da política e da economia. Tem uma série de elementos. Eu acho que muitos elementos que eles trazem são de maior reflexão. Que querem ser diferentes do capitalismo mas não se coloca claramente como movimento também alternativo, assim como faz o MST como luta socialista. Mas eles tem dentro deles muito das pessoas que a gente se relaciona que são pessoas que tem essa matriz socialista. Trabalham com essa perspectiva. Mas sendo um movimento cooperativista, eles não colocam dessa forma. Até pela... por exemplo eles trabalham com a identidade BASCA, com a questão da dominação espanhola sobre o povo basco e como é que isso... são questões que pra nós não tem- essas questões de política e de identidade nesse sentido. Então as cooperativas são parte do que é o orgulho BASCO, vamos dizer assim. Então também é muito política mas um político de outro sentido. E a gente trabalha muito essa coisa da vinculação, da cooperação pela luta pela terra com transformação social.

Bom. Esse é um pouco o quadro. O problema é que nós também dentro do movimento escolhemos essa região aqui no caso que é uma região... vamos dizer, se nós tivéssemos uma escala de 1 a 10 de problemas, eu colocaria 10. Mas mesmo assim, se os caras são bons mesmo aqui conserta. (risos) Se vocês pegarem a nossa 1 até nós fazemos funcionar e não precisa vir BASCOS pra ajudar. Mas se nós pegarmos uma pedreira e fazer funcionar, aí... Já a experiência do Sergipe é uma escala bem menor de problema. De 0 a 10, é 3 ou 4.. então é bem mais tranquilo do que aqui. Porque aqui a gente sente isso, que a gente perde muito

tempo com os problemas de dez anos atrás. Nós temos a maior tempo do nosso tempo, claro isso vem diminuindo, é pra resolver problemas de cooperativas que nem existem mais. isso soma tempo, energia, gastos. Nós temos que ter um advogado aqui que ganha quatro mil reais por mês pra resolver problemas de dez anos atrás, não é pra futuro ou presente. Então é muito gasto, muito tempo, é muita energia, é muito desgosto, porque é problema que não é bom de resolver. A gente gasta com isso. Então isso também atrapalha. São elementos que a gente que estão pesando hoje e atrapalhando. A gente podia estar muito mais avançado na questão da cooperação se não tivesse esse tipo de coisa. Mas então nesses três anos nós passamos por um período de enfrentamento dessa questão. Também da nossa parte, porque havia uma dimensão do problema, a gente sabia que era grande, mas não tinha o dimensionamento exato. E segundo era um certo idealismo de achar que você resolve na economia rapidamente. A economia se fala em década. Então assim: “ah, vou ficar três meses”. Não. Três meses nem fala. Isso vai ficar um ano e não muda nada, vai ficar três anos e muda pouca coisa. Então são cinco, seis anos. Esse é um horizonte de tempo pra economia. A não ser que se tenha o estado na mão, mas mesmo assim isso pode ser artificial e se sentir esse sofrimento e a coisa cai. O que é mais ou menos o que nós tínhamos na cooperativa aqui. Ela funcionou durante muito tempo com recurso do estado. Quando isso caiu ela não tinha condições. Não se preparou pra poder. Hoje nós funcionamos sem apoio do estado. É mínimo. Até se arranca a muita marretada uma coisinha aqui e ali. Mas é muito lento. Nós fizemos um balanço esses dias da mais de um milhão de reais o que a gente pagou em três anos de dívida. Então, assim: a gente faz dinheiro pra pagar dívida de 10 anos. Aí o que adiantou, não resolve nada. É como que estivesse pagando uma fabrica mas ela não existe é de 10 anos atrás. Então isso da uma dificuldade. É parte de uma coisa que temos enfrentado. Mas também nesse tempo a gente construiu um coletivo aqui muito com o apoio deles nessa parte de gestão que permite enfrentar uma situação dessas e melhorando. Agora também nós estamos no limite. Esse ano e o próximo a gente reverte esse padrão. Ou esgota. Porque as pessoas não agüentam ficar quatro, cinco anos. “Ah legal, resolvido o problema de 10 anos atrás”, daqui a pouco começa a resolver os problemas de 5 anos atrás. Mas quando é que a gente vai pensar no futuro. Então não dá. É mais ou menos o que estamos fazendo hoje. Nós vamos construir uma Laticínio. Com isso nós vamos resolver os problemas de hoje. Pelo menos é um projeto para o futuro, e não ficar pagando dívida lá de... esse é um tipo de questão que acabou pesando na nossa experiência. As outras questões muitas são derivadas disso. É difícil desenvolver cooperação quando as pessoas se reunirem e tu vai discutir. Tu vai reunir o pessoal e dizer “nós temos que pagar dívida de 10 anos atrás”, o cara vai dizer “o que eu quero com isso”. Alias, o cara até está devendo, ajudou a fazer a dívida, mas ele não vem nem. Então é parte de outra dificuldade que nós tivemos que traçar uma estratégia por partes. Primeiro botar a casa minimamente. Isso implica em avançar um pouco em cooperação e no segundo momento nós retomarmos a cooperação. Porque com a quebra das cooperativas é meio complicado: se vai discutir com a pessoa, a pessoa vai dizer “não, mas aquela cooperativa aqui não sei o que... e parará”. Aí todas as vezes tem que ficar discutindo um monte de problemas. Além de ficar trabalhando nisso, a gente tem que ficar justificando, dizendo que naquela época deu tal e tal problema.

### **A experiência negativa acaba influenciando nas próximas..**

A experiência negativa é muito complicado. Se você tem uma experiência negativa ela pesa, ela é real. Não é uma coisa que acabou ela é muito real na vida das pessoas. Há uma desconfiança, há duvidas. Dizem “po, se eles quebraram aquela porque não vai quebrar outra. Qual a diferença?” então você tem que mostrar que funciona pra... Enfim, tem uma

série de coisas que nos condicionam. A realidade ninguém escolhe. A gente está numa realidade... se vocês vão organizar cooperativa em Curitiba é a condição real que vai dizer, e não uma ideal. O ideal era que fosse assim e assado, que acontece isso e aquilo. Jóia. Tem isso? não. Então esqueça, olhe o que é a realidade e trabalhe com aquilo. Porque não tem como. É com essa realidade que tu faz lançar ou não, não escolhe o terreno. Então na nossa prática aqui nós temos um real que não é tão bom. A vinda da universidade pra cá é parte de uma articulação política do MST também, da via - campestre e de outros movimentos. Mas a vinda deles pra cá foi discutida, nós traçamos uma estratégia, tentamos construir e veio. Então foi intencional. Não é por acaso que caiu um campus de uma universidade aqui. Foi uma discussão nossa também. (TELEFONE TOCA E ENTREVISTADO ATENDE).

**Veio-me uma coisa a mente; é uma questão particular, mas que eu me interesso. É em relação a parceria mondragon e MST. Na tua percepção você acredita que essa experiência da gestão que mondragon tem ela... acredita que pode potencializar a organização do trabalho cooperado. Ela se manifesta assim na realidade, no dia-dia efetivamente?**

Hoje eles estão mais avançados que nós nisso. Na gestão das cooperativas. Tu vê as cooperativas deles, eles tem..., claro tu pode fazer virgulas aí e críticas.. mas mesmo nós com experiência concreta, em parte pelos motivos que eu falei aqui, dificilmente tu vai trazer uma cara pra discutir dívida. “ah, tu vai trabalhar conosco e nós vamos ficar três anos trabalhando pra pagar dívidas”. Ele vai dizer “Tchau”. Então a nossa participação que restou dessa crise é muito reduzida, por esse motivo. Como diz um dito popular, “a vitória tem muitos pais, mas a derrota é órfão.” Quando perdeu, não foi ninguém, não aconteceu nada, ninguém viu, ninguém fez nada. Se da algum.... (TOCA TELEFONE, ENTREVISTADO ATENDE)

**As ferramentas de gestão disponibilizada a partir dessa parceria de gestão da mondragon, você acredita que isso realmente pode potencializar a organização do trabalho cooperado. Mesmo considerando os problemas anteriores, mais pensando num planejamento estratégico pra buscar futuro, você acha que essa experiência e essas ferramentas que foram disponibilizadas, elas realmente tem essa capacidade ou isso na verdade é uma condição colocada, enfim.**

**- posso só complementar. É bem na linha do Rafael. Assim: o princípio da cooperativa é só na formação, na composição do empreendimento, ou ele desce pra ação do empreendimento?**

Veja Bem. Não é o caso só de Mondragon. O problema nosso é que sem Mondragon ou com Mondragon aqui é pedreira pra a gente desenvolver. Por esse motivo que nós falamos. Tem pessoas desconfiadas, ressentidas, com medo. Portanto é um cenário diferente. Eu acompanha essa região antes, quando tinha outras cooperativas há 10 anos aqui. Nós tínhamos reuniões que eram bimestrais no máximo que eram de 100, 150 representantes de núcleos de base. Eram representantes de núcleos. Você tinha quase que uma assembléia, e era cooperativa grande. E as pessoas vinham e era um dinamismo. Só que hoje se você chamar na mesma situação você não reúne. Isso por esse processo todo aí. Então esse é o detalhe real que a gente tem que trabalhar. Não adianta... aí que está.. na verdade nós temos tido nessa primeira fase que a nossa preocupação é ajeitar a casa, e não tanto desenvolver um processo de gestão participativo amplo por essa razão. Porque de fato isso é irreal. Nós fizemos o ano passado um processo de formação até mais por insistência deles de começar a discutir cooperação na

base. Também a gente tem uma leitura diferente do método de fazer. A gente acha que a necessidade que comanda a vontade. O cara pode não gostar de cooperativa o escambau, mas ele é obrigado a... porque ele não tem saída individual. Porque no capitalismo é assim, se o cara tem saída individual e enriquece ele faz, só que isso é zero virgula não sei quanto por cento, o restante não consegue. Qual a taxa de sucesso do SEBRAE? É zero virgula qualquer coisa. Eles pegam aquele zero virgula e botam no jornal nacional pra dizer que... e de preferência nem foram eles que fizeram, eles pegam um troço pronto que deu sucesso. Então esse troço é vender ilusão. No nosso caso é como, mesmo conhecendo o cenário, identificar essas contradições e esses problemas e necessidades e partir daí organizar cooperação. Essa é um pouco a nossa abordagem. Mas também escaldado pelo problema, eu tenho que ter um retaguarda... porque a democracia não resolve os problemas de gestão. Participação democrática mas com uma gestão problemática... as vezes isso cai no paternalismo, “ah cooperativa que ajudar o pessoal; ah, governo é malvado e nós somos os bonzinhos.” Mas quem que paga a conta?.. então tem que pagar conta. Tu podes ter qualquer visão política, uma auto-gestão, mas alguém tem que pagar conta. Não tem almoço grátis, alguém vai pagar a conto do almoço. Quem que é? É a autogestão? Porque também tem aquela coisa de vem a mim o nosso reino, mas daqui pra lá nada. Então como é que a gente equilibra as duas coisas: com base nessa experiência histórica real que a gente está falando. É diferente de discutir uma outra condição, uma outra realidade, onde tu não tem essa memória negativa. É completamente diferente. Aqui assim: dez anos depois que parou a cooperativa toda a reunião que a gente vai esse ponto aparece. Então não adianta. Esse é o andar da realidade. Nós temos que quebrar isso com uma outra experiência. Mas pra isso também tem que dar passos que é ao contrário do que nós tivemos. Nós tivemos um crescimento muito grande no passado, e agora a idéia é fazer isso até mais lento que a gente poderia, mas pra ter segurança... Veja bem: é que tem uma questão aí: a gente está optando nesse momento por primeiro fazer esse ajuste financeiro e organizar isso, e ter uma retaguarda que a gente garanta, e a partir daí se começar. Esse ano já começou. Já tem uma cooperativa fundada num assentamento grande de 600 famílias, e essa semana nós vamos criar uma outra cooperativa. Então assim: já está retomando a idéia da cooperação. Mas mesmo nesse caso a gente está discutindo com as pessoas, e as pessoas estavam um pé dentro e um pé fora da sala, pra já sair.

### **Primeira coisa que acontece já saem...**

Exato, da uma desconfiança. Esse é um problema. A agente pensa em como lidar com isso, tem que ser com uma coisa que funcione. E isso é o que a gente está meio que tratando com cuidado. Então num primeiro momento, é já começar a pensar como é que vai funcionar o grupo cooperativo, como vão funcionar as cooperativas? A gente já está pensando nisso. Na verdade ainda não está desenhado perfeitamente, nós estamos vendo idéias. Como é que nós vamos fazer isso? Fazendo com que os associados tenham de fato o controle da cooperativa. Só que é isso. Por exemplo, quinta-feira a gente vai lançar uma nova cooperativa. A gente convidou várias pessoas, mas tem uma parte do pessoal que está ressabiada, que está vindo por... com muita dúvida. Então é difícil nessa conjuntura. Então o que nós deveríamos fazer? Nossa percepção: é o poder contra exemplo. Se o exemplo que nós tivemos foi negativo, nós temos que ter algumas coisas que funcionem bem. A gente até tem várias que estão funcionando, mas elas são mais interna. Qual é vantagem de dizer pro cara, “ah, paguei um milhão de dívida”? ele vai dizer, “ta, mas eu não vi nada desse dinheiro.” Mas foi real, só que não adianta. Então eles querem ter algum impacto em alguma área. Só que pra isso é complexo não tanto por criar cooperativas como de participação. Essa parte é tranquila mas a parte de gestão que é o que vai.... por exemplo, a gente vai montar um laticínios, a gente está



quebrando a cabeça aqui. O forte pra tentar trabalhar a questão da viabilidade. Por que senão não adianta. A cooperativa faz todo o oba-oba, mas depois no funcionamento nós não conseguimos sair. Essa mediação é que está nos deixando mais preocupados. E claro, também da uma certa angústia porque a gente queria que as pessoas estivessem mais abertas pra isso, mas elas não estão. Eu acompanho cooperativa no Brasil inteiro. E a gente em outras regiões teria muita facilidade de organizar cooperativa com muito menos trabalho que aqui. Alias em outros lugares a gente tem muito menos condições de retaguarda, retaguarda que eu diria é o corpo técnico preparado pra dar suporte na gestão. Tem muitos na região com menos dificuldade disso que organizam cooperativas mais rápidos. Não quer dizer que vai funcionar bem. Porque aqui na região mesmo nós temos várias cooperativas que quebraram de outras organizações. Organizações como a CETRAF que até pega dinheiro publico, mas não é isso que resolver a questão. Então pra mim o desafio é como a gente vai lidar com a questão da autogestão e da eficiência econômica. Porque tu tem que combinar as duas coisas. então o modelo que estamos pensando.... como é que tu vai combinar essas coisas. porque se tu deixa só pela autogestão, o nosso pessoal não capacidade de organizar cooperativas que sobrevivam. Imagina que nós estamos competindo com a BRASIL FOODS, a letite bom, daqui a pouco entra a Nestlé, as grande cooperativas... aí a gente está nessa. Ai agente vê um assentado que não consegue gerenciar o lote dele, quanto mais uma... e também não tem capital. Então é uma condição bastante preocupante. Tipo assim: eu acho que a gente está vinculado em criação de novas cooperativas e em avanço, mas a parte da nossa reflexão é essa: como é que a gente agora vai desenvolver. Essa coisa da autogestão nesse assentamento. Nós criamos a cooperativa outro dia nessa assentamento que nós ouvimos falar. O grupo ali é mais tranqüilo, mas aí o problema é gestão. Então se tu solta muito isso é um problema. Porque o capitalismo não perdoa muito isso. Se foi ineficiente, esqueça. Teve uma experiência que o pessoal fez produção de pepino. Nós estávamos acompanhando mas de um dia para o outro eles resolveram fazer produção de pepino. Nós falamos “vai com calma”, nós falamos escaldado pelos problemas. Então a gente pensa que antes de fazer tem que fazer estudo de viabilidade. Porque os caras faziam aqueles cálculos no papel que não resistem a cinco minutos de perguntas. Mas era tudo certo, daí “não, vamos fazer.” Resultado: terminou a safra com um monte de dívida e problema. Aqui é um cuidado que a gente está tendo. Porque não é só o problema da autogestão. Autogestão não é mais um problema central pra nós. A contradição principal, falando assim. A nossa contradição aqui é alguma coisa que sobreviva e que essa alguma coisa consiga ter... Claro, talvez chegasse um momento que a contradição da autogestão disso vais ser um problema.

### **Vocês podem dizer que a maior dificuldade seria a gestão econômica financeira ou não?**

Eu acho que não. É que necessariamente pra nós ela é... a nossa contradição é a falta de credibilidade das pessoas na organização econômica coletiva. As pessoas não acreditam que funcionam. Essa é a nossa contradição. E aí o não funcionar é no econômico, é de ela sobreviver. Então se nós... tipo assim, nós estamos trabalhando e se em três anos pagamos um milhão e pouco de dívida, gestão econômica não é o problema. Nós pegamos só pedreiras vamos dizer assim e conseguimos.... então não é pra esse grupo que está aqui, mas pras pessoas que estão fora é. Eles dizem “não isso aí não funciona, não vai da certo; o movimento já tentou e não funcionou.” E aí vem outros de fora que acabam ocupando esses espaços. Porque a gente teve uma guerra aqui; não foi gratuita porque quebrou a cooperativa, foi uma destruição desde o estado. O estado entrou pra destruir, e conseguiu, e virou um problema.

### **O COFIM começou com início da parceria?**

Não, ele é anterior. O COFIM é uma invenção nossa, não tem nada a ver com os BASCOS.

### **Mas o COFIM é o grande solucionador dos problemas de gestão econômica?**

O COFIM é uma medida de crise. Porque o que é o COFIM? Tem muitas atividades: tem transporte, mecanização, tem supermercado, tem o CEAGRO. Tem um monte de coisa. Tem os problemas de dívidas, tem os problemas judiciais... como tinha muito problema, e aí cada um cuidava de uma parte e as vezes o cara dizia “po, vou cuidar da parte boa, da parte ruim eu não quero saber”, nós na crise a gente decidiu centralizar. O COFIM é uma centralização. É o comitê financeiro de crise. Só que ele dura anos porque...

### **Até pra ter um controle mais abrangente da própria situação...**

E também porque tem atividades que dão resultados de comandos. Essa atividade ela gera para um caixa coletivo. E tem outros que só dão prejuízo. Manter o CEAGRO como estrutura de formação,... (você não chegaram a ir no CEAGRO?)

**Não.**

Era importante ter ido, porque é parte do esforço de formação aqui do movimento. Isso só dá prejuízo, só gasta dinheiro. Então quem vai querer o CEAGRO? Ninguém porque ele só dá rolo. E a atividade que o cara dinheiro o cara vai.. Então nós fizemos uma junção, o COFIM é uma centralização econômica pra gerir a crise. E aí a gente centralizou as receitas e as despesas. Porque as vezes as pessoas tomavam decisões que era bom, e não enfrentavam que era ruim; o problema é que as pessoas não centralizavam no COFIM, apesar de a gente começar a fazer isso. E daí nós dizíamos pra pessoa, “bom, se a hora que der problema, o problema tu resolver, não tem problema, não precisa nem ir na reunião. Agora se esse problema vier parar na nossa mesa, meu nego ou tu vem aqui pra discutir o bônus e o ônus, ou não venha só pra trazer o ônus. Que é o argumento forte. O problema vinha pro movimento, mas a possível solução não. Quando vinha o dinheiro o cara tomava decisão. Agora quando vinha problema o cara dizia que era problema do coletivo. Não, não é. O coletivo discute tudo. E aí o coletivo coloca regras. Então nós criamos a regra que quem vai pagar é o coletivo que decide, não é a atividade. Isso é uma medida de centralização de tentar enfrentar crise que dura até hoje e vai durar certo tempo, mas vai se extinguir. O COFIM chega um ponto que vai se extinguir dentro do que seria o grupo cooperativo que a gente vai criar. Possivelmente esse ano e ano que vem deve ser criado uma estrutura que está em vias de.. mas o COFIM é uma medida transitória até nós darmos conta daquilo. Porque ele não vai dar conta das cooperativas novas. A ??COOPERJUNHO?? que está ali ela não faz parte do COFIM, porque esta é uma atividade que é autogestionada pelo pessoal do assentamento. Assim como tem várias outras entidades e atividades da região que não são membros do COFIM. O COFIM é pra gerenciar essa crise. Mas também é pra ser o embrião do que vai ser o grupo cooperativo. Que aí como nós já resolvemos grande parte dos problemas hoje nós temos recursos também em caixa.

## **E aí no caso do DEPS?**

O DEPS é uma outra idéia que é um trabalho positivo. a gente constituir um grupo técnico e tal que permita agente assessorar as cooperativas. Porque se você deixar o pessoal solto, pode ser a auto-gestão que for, vai quebrar. Então a nossa leitura estratégica é cada.. aí também dialogando muito com os BASCOS aprendendo da experiência deles, mas também com os elementos daqui. Então, cada atividade ela tem que se autogerir. Mas é uma auto-gestão relativa. É uma auto-gestão que ela... Por exemplo. ?Cooperjunh?? algum dia quiser se integrar num grupo futuro, ela tem autogestão, ela pode a qualquer momento sair. Mas ela saindo a gente não tem mais nenhuma responsabilidade. Se deu problemas, eles se que se virem porque vocês tiveram autonomia de sair. Ao entrar, tem que abrir parte dessa autonomia na parte que diz que tem que se submeter as regras do grupo. Mas mantém uma autonomia fundamental que é a qualquer momento dizer que vai sair. Então a idéia é migrar dessa estrutura do COFIM pra viabilizar essa outra realidade. Só que essa outra relação do grupo é uma construção que é política, é jurídica, tem que ver como na lei brasileira se constrói isso, tem que ter uma cooperativa central. Nós vamos ter uma cooperativa central perto do ano que vem. Também precisa que juridicamente ter as ferramentas pra isso. Porque no COFIM a gente faz muita coisa ao arrepio da legalidade. Não é assim uma operação de empréstimo. atividade “ah” faz um contrato e tal. Não. É passa o dinheiro e faz. Tem sido isso porque é uma situação de crise. Mas no futuro não pode ser, no futuro vai ter lá a??cooperjunho??, supostamente, vai receber um apoio de cem mil reais pra uma agroindústria. Isso não vai ser de graça; se ela sai do grupo, ela tem que pagar. Então é uma forma de ter no coletivo entre ajuda, fundos de cooperação que daí é a experiência dos BASCOS que nós vamos trazendo. A minha leitura, mais do que a deles, é que um dos grandes aspectos do sucesso deles é intercooperação. Mais central do ponto vista de lógica econômica. Mas seria o que: a intercooperação é para as cooperativas, é o que pro capital é concentração e centralização de capitais. Pega lá Sadia e Perdigão se juntaram. A centralização de capitais forma uma... como é que do ponto de vista de cooperativa tu enfrenta Brasil foods que agora essa empresa. No caso o braço de leite deles ou a lácteos brasil que é a bom gosto bnds com o capital do estado servindo pra concentração e destruição de pequena produção no campo. Mas isso é um detalhe. Como é que nós vamos enfrentar isso? Nós não vamos enfrentar com cooperativinhas de vinte sócios. Se não eles esmagam como um piolho. Então a forma que a grande jogada lógico econômico dos BASCOS é essa idéia de intercooperação. A intercooperação forma grupos que é uma rede muito mais fortes que as redes que nós temos no brasil. Porque as redes no Brasil são uma coisa muito frouxa. Por exemplo, eu tenho umas 20 cooperativinhas que junta as vinte e vira um cooperativão. Mas tudo com uma lógica de construção que eles têm lá há anos. Não quer dizer que é perfeito também, mas que é um processo que eles conseguiram fazer. Eles conseguem juntar e decidir que vão investir em tal setor que é estratégico. Eles juntam o dinheiro e conseguem investir. Então eles criaram mecanismos de intercooperação que pra mim é uma função de centralização de capitais, que é a forma que nós teríamos pra pensar. Então tipo assim: o grupo cooperativo nosso é centralizar as misériasinhas que nós temos. Mas a nossa miséria já viram uma miséria um pouco maior. Daqui a pouco. No começo pode ser só ajuntamento de pobre mas daqui a pouco já tem um pouco de...

**Essa idéia então é o que vocês estão fazendo, reproduzindo aqui com o caso da cooperativa de leite que vai surgir agora. A questão de identificar uma necessidade e... ou não? Como que vai ficar essa relação entre a COOPERJUNHO, CEAGRO e essa cooperativa de leite...**

A gente tem um principio que aí nem precisa dos BASCOS pra dizer. A gente tem que agregar valor ao produto. Eles trabalham muito isso também. Nas atividades que eles estão que atividades podem ser mais rentáveis, pra não ficar um mercadão de massa e aí tu se arrebatas. Porque daí sim. Daí tem que ser uma mega corporação vendendo milhões de produtos pra uma margem estreitíssima. Aí é um problema, porque daí a tua escala.. aí não adianta falar “ah, cooperativa pequena” ; aí tem que ser uma cooperativa de uma cooperativa que vai faturar milhões e a margem absolutamente estreita. E aí a nossa leitura é o que: nós temos um principio do movimento que é a idéia de desenvolvimento com a questão ambiental. Essa é uma visão estratégica do movimento. Então a nossa idéia é: vamos juntar este objetivo estratégico do movimento com a base de produção de leite aqui da região e vamos produzir leite ecológico, leite orgânico. Essa idéia é baseada nisso, mas também tem uma leitura de mercado. Porque parte da leitura é quem vai pagar a conta. Não adianta ter uma boa idéia e... por exemplo, nós somos contra o transgênico. Ou nós temos um alternativa de soja não transgênica ou o cara vai plantar transgênico. Então não adianta eu só fazer a pregação ideológica. Tem que fazer e a gente faz. Mas não resolve. É o cara ir na missa e sai e vai arranjar onde pecar. Não adianta, tu tem a lógica do... tu tem que criar alternativa real. Então neste caso é uma decisão assim: tá na linha estratégica do movimento, está na linha que é um produto da região, e tem espaço de mercado; e além do mais ele agrega valor. Porque se eu entro no leite convencional, eu vou enfrentar Brasil foods e outras cooperativas. Mas se eu entro no mercado de orgânico, eu não enfrento ninguém. Aí nós com 20 mil litros somos grande. Nós seríamos uma das maiores empresas de leite orgânico do Brasil. Nós não vamos ficar só nos vinte mil, nós queremos começar com isso para viabilizar. Então essa é uma leitura estratégica que a gente de tentar juntar esses elementos e trabalhar. Como que é a relação: bom, essa cooperativa vai juntar produtores que são orgânicos, que vem da agro-ecologia, que é uma outra coisa que estamos promovendo aqui na região também. Então essa vai ser especifica pra produtor de leite orgânico. O desafio nosso é que pra isso se viabilizar nós precisamos de 200 a 400 agricultores com certificação. É muito demorado. A certificação leva pelo menos um ano. Se o cara estiver com tudo pronto, ele começar hoje, ele vai levar um ano. Então é maio do ano que vem pra ele ter certificação. E se nós tiver que ter 400 ou 200, é uma coisa que é pra três ou quatros anos. Então é um trabalho duríssimo, de quatro, cinco anos. Gastando dinheiro no começo, que a gente vai gastar com terra, com curso, com todo uma coisa.. e o agricultor com risco. Isso tudo pra aí tu ter lá na frente uma promessa. Porque também as pessoas tem que acreditar em nós. Nós não temos garantia nenhuma. Então é uma coisa estratégica, mas também complicada. Por isso que as grandes também não fazem. Porque se fosso só pelo dinheiro, eles fariam. Se fosse só questão de dinheiro, eles fariam. E eles vão fazer. Algum dia eles vão fazer. Ou pior: eles vão chegar aqui na região e instalar uma fábrica e contam com os nossos produtores.

**Pois é. Isso que eu queria te perguntando. Vocês estão criando e...**

Claro, isso é capitalismo. Capitalismo não engana ninguém. É antiético por essência. Então ou nós fazemos uma boa rede de ... que pode até ter que dar uns tiros nos caminhões dos caras, que também daí está dentro da ética da sobrevivência.

**A pergunta que eu queria fazer é que vocês estão abrindo um novo campo de mercado e vocês podem acabar tirando os obstáculos para a entrada nesse mercado que rapidamente as empresas poderiam uma vez criado o mercado consumidor...**

Não, mas essa aí não tem imitação. Ou o cara compra ou... pra organizar isso aí, é muito complicado.

### **Os mesmo problemas que vocês vão encontrar eles também teriam que passar por eles?**

Claro. Eles teriam dinheiro e poderiam... mas o tempo é o tempo. Eles tem que passar um ano. Eu acho que eles vão entrar, só é uma questão de tempo. Por isso que nós estamos entrando agora que é cedo, que daria pra.. em todas as áreas a nossa idéia é essa: não ficar no convencional, seria ir para o agroecológico. Mas é um passo por vez. Não adianta dizer “agora vou fazer com milho, vou fazer com soja, vou fazer não sei mais o que. Não temos dinheiro nem pra fazer com leite, vai fazer... não tem gente, não tem... Então não dá. Tem que ir fazendo o real, não é o que queremos fazer. A gente tem um governo nosso mas que não enxerga isso aqui na frente do nariz. Nós fomos lá no INCRA, o burocrata lá disse, “não, até já tem recurso e já está fazendo.” Nós dissemos “então tá bom, jóia.” A gente volta daqui uns anos e faz um balanço, aí perdemos três anos e aí tu vai dizer “viu, não fez. Agora podemos retomar uma proposta de..” mas enfim, também não adianta falar padrão governo, INCRA.. eu já nem gosto de falar porque pra mim é rebaixar a discussão. Nós vamos fazer no real, com o que nós temos. Se tem na nossa força, nós vamos fazer. Então, qual é o problema? Como que se reconstrói confiança, como retomar a cooperação e construir um grupo.. pra isso tem que ter uma tecnocracia, tem que ter isso. A gente tem que criar isso senão não consegue sobreviver. E daí isso vai trazer outras contradições mais adiante. Mas é isso. Qual é a contradição que nós temos agora, onde se avança.

### **Vai superando no próprio processo?**

Ou não, e daí tu vai ter que engoli. O processo é duro. Ou tu vence, ou tu vence. E se vencer ainda vai levar critica porque não escapa. Mas esse é um pouco..

### **A questão da confiança de um futuro pra outras empresas capitalistas mesmo se instalarem nessa área de orgânico e agro-ecologia vocês apostam que a permanência dessa industria vai estar na confiança do que vocês criaram nessa rede de fornecedores aí, que são do próprio movimento?**

Se as pessoas sentirem que isso delas, nós podemos... e também a gente pensa uma rede de relações que isso vai ter força, não tem ainda, mas vai ter. Então, por exemplo assim: eu vou ter no assentamento uma cooperativa de consumo que está ligado ao grupo, e que o cara compre, é sócio. Essa cooperativa também está integrada ao. Eu vou ter depois uma cooperativa de técnicos, nós não temos ainda aqui, mas vamos ter. pra prestar assistência técnica, pra várias coisas. inclusive pra cooperativas poderia ser parte dessa. Eu vou ter os produtores eleitos e organizados em associações ou cooperativas, essa forma não está clara ainda. Então nós vamos ter várias... Tem a cooperativa de crédito que é ligada ao grupo. Então nós somos uma integração entre várias atividades que elas vão formando uma rede. Tem as escolas do assentamento que o movimento atua, tem a escola nossa do CEAGRO que também faz formação. A nossa idéia é ir formando uma rede que isso de força. Que uma reforce a outra ainda que cada uma com a sua autonomia e com a sua dinâmica, mas que no todo se tenha peso. Essa é um pouco a idéia. E tem o trabalho político do movimento, que é um outro elemento de reforço. Agora tudo isso numa condição que hoje é muito ruim. Hoje

assim: as vezes a gente faz reunião e puta que pariu parece que estamos há três anos trabalhando e parece que estamos há três anos atrás nessa parte da relação de base. Porque é parte do problema. Porque a gente está muito absorvido pelos problemas do passado. Então se não ia lá para os assentamentos, não fazia discussão de base, então não estava avançando naquilo que é o essencial.... enfim, isso são elementos, são apostas. Nós vamos estar sempre aqui, o capital nem sempre. As empresas mudam. O estado muda. Então nós temos o compromisso de estar aqui sempre trabalhando isso. Então a nossa idéia é essa: primeiro nós temos que melhorar a comunicação. Esse ano no projeto com os BASCOS nós vamos trabalhar comunicação com as bases. A gente faz muita coisa nessa que fica mais interna, e o pessoal não sabe. Então tipo assim: a gente tem melhoras que o pessoal não sabe. Então por isso que vai aos poucos... a informação é um elemento importante pra mudar também a percepção das pessoas. Tem esses projetos, tem várias coisas que nós estamos fazendo, que as pessoas nem sabem. Lá no assentamento o pessoal não sabe. Então nós vamos fazer boletim, programação de rádio, que é parte da estratégia de dominação e pela comunicação. Olha a rede globo da vida aí.

**Nessa questão que você falou do COFIM, que tem esse objetivo de fazer uma gestão da crise, está posto o problema de alguns empreendimentos.. Por exemplo, alguém diz “ah, eu estou trabalhando pra pagar do outro.” Isso existe ou a consciência vai mais para o coletivo?**

Até existe. Mas esse coletivo é mais reduzido. Não é.. por isso que a ??cooperjunho?? por exemplo, ela não está nesse sistema. Eu não sei se eles topariam. Agora a questão de fundo, daí é com os BASCOS, pergunta pra eles- como é que uma cooperativa que ganha no caso deles milhões ela topa botar recursos dela num fundo de intercooperação. E lá pelo menos um dos elementos que pesam pra eles é que ninguém, a menos que se tu falar em cinco anos, tu pode ter várias cooperativas e não vai entrar em crise, mas se tu falar dez diminui um pouco o número, mas se tu falar vinte anos, aí já começa ficar pouca a cooperativa. Mas se falar em cinquenta anos não tem cooperativa que não passou por uma crise de quebrar. Na hora que passa pela crise de quebrar, aí que a força do grupo tem. Então se o cara está ganhando dinheiro, as vezes acontece muito de que se a cooperativa está ganhando muito comecem a pensar em sair. Alguns até saem, mas também algumas voltaram também. Porque depois bate a crise e tu diz puts cadê o grupo? Mas quando eu tava ganhando dinheiro estava bom, mas quando eu estou mal... então a idéia do grupo um pouco é essa. Por isso que é importante que cada uma tenha a sua autonomia pra tocar. Então assim: aqui a gente tem esse problema. Por exemplo, a ??cooperjunho?? eles compram vários produtos pra panifício que eles fazem. Nós dizemos “olha, nós temos um supermercado, que é do grupo”. Mas eles não compram do supermercado. Então tem que ser um convencimento. Nós temos que dizer “olha, vocês tem que comprar”. Eles dizem “ah, pois é não sei o que.” Eu digo pra eles “eu to vindo toda sexta-feira comprar pão que vocês fazem aqui, embaixo da minha casa tem uma padaria, porque eu não compro embaixo da minha casa e veio comprar aqui?” então, tem que se entender que a intercooperação ela é um fluxo que tem várias mãos, vários sentidos. Então, claro, se o cara vai indo bem ele vai se sentir tentado a... Por isso também nós temos que manter um núcleo no nosso inicio que seja um núcleo sobre o controle estratégico do movimento no sentido de garantir um empuxe para a construção do grupo. Na medida que tu construa isso, aí a gente acha que vai ser mais fácil de...

**É que passa por um processo de conscientização, de entendimento..**

Tem que discutir também a questão de solidariedade. O valor da solidariedade. Tem uma série de coisas. mas também as pessoas as vezes esquecem. Então tem que.... Mas não é tão difícil de mostrar isso pra elas, que elas tem... Então tem certa tensão.

### **Existe, não é lá tão explícito, mas tem essa questão.**

Por exemplo, hoje não tem isso. Mas tem também uma dificuldade de perceber a importância da intercooperação. Nosso primeiro passo é começar entender de cooperação. Nessa intercooperação colocar essa cláusula, isso vai dar problema. Com certeza, vai dar problemas, nós não temos nem dúvida que vai dar. Nós estamos nessa fase. As vezes a gente tem aqui no grupo do COFIM; um cara de uma atividade diz “bah, mas a minha atividade que...” Eu digo “bom, então eu te tiro da tua atividade e boto na pior de todas. Não está tudo resolvido, a gente tem que se ajudar”. Então é um processo que vai se administrando. As pessoas tem que perceber essa função estratégica. É um trabalho educativo de longo prazo. Até por isso que eu digo que a gente não tem no Brasil essa noção do que é forte numa experiência de mondragon. Por isso, sim. Eu acho que mondragon tem muita coisa, muito interessante pra gente aprender e construir.

### **Muito mais que uma ferramenta de controle financeiro, eles tem isso daí que vai ajudar o...**

Eles tem experiências de intercooperação. Nós temos cooperativas que estão bem que não tem política de ajuda dentro do movimento, dentro do MST. Então assim: mondragon tem muita coisa que é muito avançada como intercooperação, princípios de administração, princípios na prática. Então é claro, não se pode chegar a uma postura de arrogante, de dizer “não, os caras são assim, assim assado.” Assim como pode eles mesmo chegarem e dizer que aqui o pessoal faz tudo errado e eles são o modelo. As vezes isso pode gerar uma interpretação ao revés problemático. Mas daí esse debate de construção e de ....mas eu acho que tudo isso é trabalho de longo prazo, de formação, de discussão em cima de problemas. Mas eu ainda acho, a minha leitura pode ser um pouco equivocada, mas eu penso que a gente precisa ter um pouco mais de força, força no sentido de ter um núcleo econômico que nos garanta uma certa tranquilidade. Isso nós nunca tivemos durante esses anos todos. Pra daí a partir disso a gente pode dar saltos maiores. Então eu acho que nesses próximos anos nós vamos ter isso. Claro que monta laticínios assim começa a ter problemas. Mas pelo menos é problema novo, e não de três anos atrás. A gente montou o troço com oitocentos mil e a gente precisa de um milhão pra toca. Então a gente tem oitocentos e falta um milhão; bom, vamos atrás. Se não se fizer direito vai quebrar, é real isso. A gente não tem uma... Eu particularmente sou muito pessimista pelo dia-dia aqui que... o cara tem que ser pessimista na análise pra.. pode se que quebre, pode ser que isso nos arrebe. Então a gente tem que trabalhar muito duro, e ainda sim não está garantido. Não dá pra dizer que é só do trabalho duro e da boa intenção que se resolve as coisas. Nós estamos no capitalismo.

### **Como você diz, “estamos na dinâmica do capitalismo”, isso é uma contradição frente ao movimento?**

É e não é. Porque se tu disser assim “ah, ta, então, não desenvolve experiência econômica nenhuma”, mas o que é o assentamento sem experiência econômica nenhuma, quem

sobrevive sem economia? Tu vai produzir o que, vai comer o que? Isso também da base pro movimento? Não dá, então, se fosse essa lógica sem nenhuma organização econômica seria dos mais revolucionários do planeta. Vai lá e os problemas que tem na base tu... então claro, ele introduz outros tipos de contradição. Mas não desenvolver economicamente também é uma contradição. É que tem ferramentas. A COAGRE que quebrou, mas por ter tido a COAGRE foi conquista mil e cem famílias de Heleno Alves e mais cem famílias no Celso Furtado. Se não tivesse essa cooperativa não teria. Porque ela deu peso econômico. Então parte desse problema que ela teve foi porque ela apoiou talvez em demasia esse tipo de coisa. Mas agora tudo isso que fizemos lá em Heleno Alves e no Celso Frutado foi uma vitória política. Então se não tivesse tido não teria o... não só não teria como teria uma empresa mandando. Porque a empresa estava em cinco municípios. Ela dominava a região. Hoje ela praticamente não apita muito, só lá em Quedas...

**É que tem que entender a totalidade, não só o momento específico de que quebrou uma cooperativa..**

Claro que nós não queremos conquistar e quebrar as cooperativas. Porque isso da muita dor de cabeça. Então assim, como é que se faz... isso é um lição que o próprio movimento e os dirigentes também aprenderam. Nós temos que fazer a luta, mas temos que fazer que isso aqui sobreviva. A outra questão que eu acho que é mais de fundo. Em que medida a gente desenvolve essas experiências de auto-gestão. Que porque nós também tivemos as nossas experiências com o socialismo real. É que fica tudo pra depois, e depois é vira o controle do partido, que o partido controla a sociedade que daí não é mais o partido é o estado, daí personifica numa pessoa. Então se a gente não tiver as experiências e essa contradição... Não sei... Eu acho que a gente tem que ter- ninguém tem bola de cristal pra ver o que é, parte da reflexão que tem da experiência socialista é essa, que ela não avançou na auto-gestão e esses sistemas que... claro tem que estudar o que a Iugoslávia fez, o que o resto fez, que era diferente, não seguiu a cartilha lá soviética, mas também tem outros problemas, então eu acho que é mais próximo do que a gente imagina que seja. Então são ensaios pra construir. Tentar pensar essa realidade sem ilusão. Nós não vamos conseguir socialismo aqui em “ilhazinha” (risos) mas a idéia do... tipo assim, essa é parte da contradição, é parte da disputa, parte de ir se acomodando pra... sem também vender essa ilusão de que nós vamos ajeitar dentro do capitalismo, não vai. Temos que clareza disso, mas nós vamos nessas experiências estar contribuindo com experiências mais amplas. Então como é que você faz essa... Então é muita contradição. Pra nós a questão da autogestão, dessa forma de gestão participativa, é fundamental. Não é uma questão secundária. Mas nesse momento ela não é contradição principal nossa. Então nós temos que avançando e logo vai surgir como uma questão.

**Vocês conseguem em virtude de experiências passadas, vocês conseguem deslumbrar que ela vai ser algo que vai rapidamente aflorar a partir de...**

Sim. E até porque tem essa leitura mais estratégica. O modelo de sociedade que a gente pensa é um modelo onde as pessoas participem e decidam, desde a esfera mais básica como lá no que seria a autogestão na sociedade e não a gestão também do capitalismo de estado que é o que nós tivemos. Então como é que você faz essa... porque tem muito que é cultura né, como cultura política. Não adianta criar cultura de participação e cooperação.. a gente está criando uma base pelo menos diferente. O que o sudoeste do Paraná se não fosse a revolta do sudoeste, se não tivesse tido luta armada, fazendo um processo de garantia, uma reforma



agrária naquelas terras. Até hoje é uma das regiões mais politizadas que a gente tem no Paraná no meio rural. Agora quando eu vou lá para o noroeste eu fico olhando aquilo lá e fico impressionado com o domínio do latifúndio e das usinas de açúcar. O povo lá que acha jóia aquilo, ultra-explorado e acha jóia aquilo. Então essa experiência histórica ela vai mudando a cultura do povo. Então eu acho que também são elementos que a gente vai trabalhar. No nível que a gente está. A gente aqui pode fazer isso ou aquilo, já vocês lá podem fazer coisas diferentes. Eu acho que cada tem que ter o seu espaço. Dentro da universidade, dentro do que seja. Mas é um espaço que a gente tem que lutar pra fazer alguma coisa diferente e não... também não só falar sobre. Porque falar sobre, e dizer o que os outros tem que fazer é jóia. A gente tem que botar a mão na massa.

### **Tem que ter PRAXIS. É fundamental.**

Essa é um pouco a nossa visão.

**Pra gente continuar a pesquisa.. você vai pra Curitiba geralmente? É porque nosso caso específico a gente está começando a desenvolver a dissertação de mestrado. Daí provavelmente será preciso continuar o contato, ou por e-mail.**

Eu costumo ir pra Curitiba. Apesar de que eu vou para Curitiba sempre meio corrido, ou fim de semana. Melhor seria aqui. Eu acho também que como não é tão longe, nem tão difícil. E também eu acho que é legal porque aqui vocês vêem a realidade, não só... é uma coisa diferente o falar sobre e o...

**A Camile, por exemplo, ela quer discutir a questão das ações de trabalho e não tem como não vir aqui e não ficar um bom tempo, não é um dois dias que ela vai conseguir conversas com as pessoas, acompanha e aprender. Aí a idéia é que ela pudesse vir e ficar um tempo mais. Então é algo que a gente gostaria de saber se há possibilidade de fazer isso.**

Então sempre lembrando que... Essa é uma preocupação nossa. Tem que puxar pra algum que vocês acham que é correta, mas fazendo essa mediação com o real. Com o real não, mas assim: não é o que você quer que fosse, mas é o que está... tipo assim, tem coisas que nós estamos discutindo aqui, que nós queríamos em parte trabalhar a questão de cooperativas que não tivesse o trabalho assalariado, tivesse só os associados. Só que na legislação brasileira tem muitas coisas que nós não temos solução ainda.

**Uma questão do professor lá da FAE que eles nos colocou que é do Direito Cooperativo, que é da legislação atender as realidades.**

Por exemplo assim: lá no assentamentos nós vamos ter de 200 a 400 agricultores que vão fornecer o leite e tem trabalhadores que vão trabalhar na indústria. Os sócios vão ser os agricultores, mas os trabalhadores não podem ser sócios pela legislação brasileira.

**Porque?**

Porque.. imagina a situação: pela lei brasileira se você se enquadra numa relação que caracteriza como subordinação trabalhista ela automaticamente perde a condição de sócio e passa a ser... Então é uma coisa meio complicada assim. Porque nós já tentamos estudar isso de como é que se faz essa...

**Porque hoje eles têm que se molda pra se coloca numa situação que está posta, sendo que não é essa situação que acontece.**

Porque aí tu vai ter uma contradição. Se nós fizemos aqui uma cooperativa autônoma ela vai se apropriar do excedente, o outro lado é uma tendência de rebaixar o que o funcionário ganha porque tu tem uma... então são interesses contraditórios e a gente não consegue desenvolver isso na lei brasileira hoje não. Então nós estamos tentando buscar formas de... porque nos interessaria ter cooperativas também industrial como eles tem. Mas pra isso nós estamos pensando que nós temos que criar arranjos legais que é um malabarismo legal pra poder viabilizar um negócio desses. E aí nós estamos pensando ainda. Nós pensamos com o pessoal do ??? mais uns advogados pra gente pensa o processo de como é que nós vamos fazer. Porque a gente tem que achar uma saída juridicamente perfeita pra condição do Brasil. Porque senão você cria mais problemas. E questões trabalhistas é..... até é uma coisa interessante que defende o trabalhador, mas tem muitas injustiças, de você ter que pagar coisas irreais.

**O Laureci colocou uma coisa que ele diz que é fora de qualquer contexto, nem numa lógica capitalista que não se manifeste. Ele falou de uma indenização que vocês tiveram que pagar.**

E pra um cara que foi um dos grandes responsáveis de botar a cooperativa no buraco. Ele não foi responsabilizado e ainda a gente tem que pagar uma... mas enfim, faz parte.. essa é a coisa que... Então nós temos que ver legalmente como é que a gente vai lidar pra não fazer um troço que depois se leva uma revés e aí...

**Mas então tá, a gente volta a entrar em contato. Talvez a gente precise que você contribua mais um pouco com a pesquisa. Até a gente se comprometeu com o José Luiz até pra ele colocar no relatório dele a nossa pesquisa. O que a gente estudou os resultados da nossa pesquisa.**

Eu acho que também é legal vocês fazerem essa discussão. Porque é legal o olhar de fora, mas tem que fazer um pouco essa construção conjunta da reflexão. Mas tipo assim, eu acho que são elementos interessantes; como a gente está no dia-dia com trezentos problemas pra resolver, tem questões que se acaba por passar batido e poderia estar. Por exemplo, assim: essa discussão da autogestão nós já colocamos várias vezes aqui. Os BASCOS também tem chamado atenção pra isso. Que pra eles interessa avançar nas cooperativas novas; então a gente tem discutido. Então são questões que pra quem está de fora é interessante. Vamos trazer que a gente vai estar..

**O que eu e o grupo de pesquisa que a gente trabalhava lá no Rio Grande do Sul a gente fazia sempre que ia fazer uma pesquisa, depois a gente fazia um seminário pra discutir com as pessoas, o que... até pra fazer a própria análise, pra ver o que a gente observou, o**

que a gente está pensando fazer, quais são as considerações, até para as próprias considerações porque a gente... porque assim, se vocês estão imersos, nós não estamos. Daí a gente vem e faz algumas entrevistas e convive um tempo, e depois nunca mais, e pode não captar tudo. Então a gente faz uma leitura e depois chegar aqui e começar a dialogar com aquela leitura e isso gera uma terceira leitura. Então esse é um movimento que a gente fazia que era interessante naquele lugar. Primeiro uma leitura, depois uma segunda leitura e quando tu vai fazer a reunião com algumas pessoas e...

Porque originalmente do grupo quando foi para o Cnpq eu também tomei parte. Só que depois daí com essa distância a gente acaba. Mas é uma reflexão que da pra ir fazendo conjuntamente. Até pra não ficar uma coisa apartada.

**Sim. Eu concordo totalmente. Eu acho que a pesquisa não é pra encher artigos e preencher lattes, ele tem que ter..**

Sim. Pode até fazer, mas...

**Sim. Só que a finalidade dela não é só pra isso. Eu acho que ela tem que ter um maior envolvimento. Pelo menos da minha parte eu acho que é uma questão de trabalho. É um trabalho de militância também. Diferentes tipos de espaços dessa sociedade.**

**- Eu queria aproveitar essa questão, queria saber se seria possível nós nos apropriarmos de outros estudos que talvez já tenham feito. Vocês tem alguns estudos, a gente poderia ter acesso à artigos ou até mesmo um material teu?**

A reflexão dessa experiência nós na prática ainda não fizemos.

**Até pra fazer uma relação com a questão da cooperação, esse trabalho que você vem realizando seria interessante quem sabe pra nós. Teria algum impedimento se nós pudéssemos.**

É que dessa reflexão que a gente está fazendo, como a gente está muito imerso na coisa e também não tem feito essa produção. Apesar que também essa condição de trabalhar na universidade sempre tem essa pressão por publicações, a gente acaba entrando nisso. E essa área de cooperação é uma área que eu estudo bastante pelo movimento.

**A tua dissertação é nessa área?**

A de mestrado é. Mas ela é mais focando nas cooperativas coletivas. Que até tinha uma que era da região que já desapareceu. O que já era visível nos dados da dissertação.

**Uma coisa que ontem eu combinei com a Manu e ela até me passou uns questionários pra gente começar trocar algumas... é que no caso a gente fez um amplo levantamento de dados e que agora até está faltando as pernas pra conseguir analisar todas as coisas.**

Sim. Nós vamos produzir ali na Universidade com os BASCOS, já combinamos, nós vamos trabalhar aqueles dados para a publicação. Até saiu um livro esse ano. Então a gente já está... porque os BASCOS também vão analisar dentro da ótica deles e nós vamos fazer aqui, tem um professor aqui na Universidade que também participou da pesquisa, o professor Felipe.

**Sim ela me falou. Ela me falou que é da questão de gênero que a gente conversou sobre algumas coisas.**

A parte do trabalho mais pesado a gente já fez, que era ir a campo, fizemos 400 entrevistas. Agora tem esse trabalho de começar a garimpar nisso e produzir. Então nós estamos trabalhando num livro e deve sair esse ano.

**Então depois pode até socializar com a gente, porque é uma experiência que permite que a gente a partir disso faça outras reflexões.**

Sim. Parte da nossa preocupação era fazer uma reflexão da região, fazer dados, fazer elementos. Eu acho também que a gente tem que ter uma leitura da materialidade que nós estamos metidos. Do materialismo histórico, por exemplo, que materialidade é essa que a gente está metido aqui nos assentamentos. Pra tentar entender esses problemas, as contradições e o que a gente vai fazer daqui pra frente. Então em parte seria pegar esse tipo de trabalho. É pegar essa pesquisa... tem ali uma parte que é mais de política que é o trabalho mais do Filipe, mas tem outra parte que é de entender a base material dos assentamentos. Ainda que tenha limites nas pesquisas, mas da pra a gente extrair algumas coisas.

**Mas então tá, muito obrigada.**

De nada.

**Entrevista 2408 – Membro do MST**

**Eu estou fazendo as primeiras entrevistas. Eu não sei qual vai ser o meu foco quanto as relações de trabalho. Então ainda está obscuro essa parte. Tem outra pessoa que está mais voltada mais para gesta financeira das cooperativas. A minha idéia e me aprofundar na auto-gestão, quanto ajudar as cooperativas nas demandas que vocês tiverem. Então, os nossos pelo menos são esses. (ENTREVISTADOR 2) E o nosso que já havíamos começado no ano passado é justamente verificar essa parceria de vocês com Mondragon. E como que isso está se dando agora que já se passou um tempo, que está mais consolidado essa parceria. Então a pergunta é como que isto esta se estabelecendo agora. Então quem quer começar**

Não sei, acho que na verdade melhor perguntar de mondragon.

**Então tá. Eu queria que você falasse pra gente Chico se você percebe alguma diferença da vinda deles pra cá. Decorrido todo esse prazo, como que você percebe hoje a cooperativa e o empreendimento e dentro do conjunto que vocês têm da relação entre as cooperativas, se isso mudou do que você pensava ou não mudou. Como que isso está pra vocês**

A princípio eu vou me referir mais as questões das atividades econômicas das cooperativas. Que neste caso seria a agropecuária que nós temos aqui em cima, o supermercado e a atividade do leite. Essa parceria, essa nova forma de gestionar as atividades com a mondragon elas tem... Claro que a gente tem observado que durante os três anos de parceria a nossa forma de gestionar elas mudaram da água pro vinho, completamente. A gente tinha uma outra visão. E a partir de então, a partir de 2008 que se consolidou essa parceria a gente pegou como foco principal as atividades econômicas. Porque seria o passo. Porque no passado a gente teve um histórico meio ruim da gestão e da administração. Má gestão na realidade. E aí a partir de então surgiu esse apoio de vários companheiros que vieram de lá de mondragon, se sujeitaram a morar no Brasil, mudaram sua rotina e os seus hábitos pra nos acompanhar. E isso a gente aplaude porque é uma coisa muito bonita a dedicação deles pra ver as nossas atividades darem resultado. Tanto é que a gente adotou o plano de gestão que a gente não tinha. E hoje todas as nossas atividades trabalham baseado no plano de gestão. O que é o plano de gestão: é você planejar todas as tuas... o que você tem de custos fixos, variáveis, margem bruta, enfim, o que realmente uma empresa tem que ter na sua gestão. Então a gente já tem trabalhado com plano de gestão desde 2008, todas as nossas atividades. Claro que no primeiro ano foi difícil, até por ser um período de transição, de você fazer aquilo que está habituado a fazer e entrar num novo modelo. Mas enfim, hoje já no terceiro ano de parceria a gente já tem bem absorvida a idéia. Então hoje a gente já trabalha com... inclusive as avaliações que eles tem são outras já. Claro que apesar que, se você pegar a nossa formação, a minha formação, por exemplo, é de nível médio, e hoje nós estamos trabalhando com planos de gestão que as grandes empresas como mondragon aplicam lá, e que nós hoje estamos aplicando na nossa realidade.

**Financeiramente isso deu muita diferença do que vocês tinham antes, dos resultados que vocês tinham aqui?**

Com certeza. O resultado econômico tem sido bem melhor do que nos anos anteriores. A gente tem ficado feliz com os resultados de todos os meses, ou de cada ano que passa. Então as nossas atividades hoje estão dentro de um padrão que o que ela dá de margem líquida é como as grandes empresas que existem por aí. A gente trabalha num patamar bem tranquilo.

**Você falou no planejamento de gestão, esse modelo veio com o grupo do país Basco, eles trouxeram esse modelo de planejamento?**

Trouxeram. E aí foi adaptado a nossa realidade. Lógico que nesse período houve muita resistência, houve muitos erros. Porque os gerentes das atividades.... por exemplo o plano de gestão eles te jogam na mão e aí você vai ter que saber como trabalhar com ele. Vou só abrir aqui pra dar o exemplo pra vocês.. então, por exemplo, esse aqui é o de 2010 são vários itens que são relacionados, os custos variáveis a margem bruta, os fixos. E daí no final aqui tem as entradas que seriam o principal, menos os variáveis que dá a margem bruta, menos os fixos você vai ter o resultado final. É claro que tem depreciações, provisões, os impostos, as despesas financeiras, e no final a gente tem a margem líquida final. Aí aqui o fluxo de caixa. Aí aqui a gente projeta também, tipo margem bruta era 21 projetada, nós alcançamos o real 22. Então isso superou as expectativas. Só pra vocês mais ou menos verem como é que isso funciona. Vou pegar o de 2011 aqui: “ah” eu me esqueci dos indicadores, aqui nos meses de 2011 a gente tem vários indicadores: vendas, compras, vendas a vista, vendas a prazo, perda, inadimplência, o total de estoque, dias de estoque, dinheiro disponível, que entra e que sai. Cada atividade vai ter alguma coisa específica que vai estar aqui. Que são demandas diferentes. Então esse aqui pra gente se adaptar no início foi bem complicado. A gente saiu num modelo pra um outro de primeiro mundo.

**Aí a questão do processo de aprender a fazer isso, e foram eles que fizeram essa capacitação?**

A gente teve vários dias de capacitação. Por exemplo o professor ??Mendicut?? que é um dos crânios lá ele veio e ficou com a gente trabalhando semanas e semanas. Outros companheiros de lá também, não era uma área específica mas, a gente fez bastante formação. Fizemos exemplos práticos até pra mostrar que a gente tinha capacidade de fazer.

**E aqui no supermercado é uma cooperativa e são quantos sócios aqui no supermercado.**

Na verdade a cooperativa em si tem várias atividades. Como eu te falei tem agropecuária, supermercado, leite e alguns instrumentos pra transporte. Os clientes do supermercado não só associados. A cooperativa só e dona da estrutura e agrega 42 sócios hoje. Então é muito limitado. A nossa meta, os nossos objetivos pra frente é transformar cada cliente num sócio. Mas isso a gente está discutindo, porque é uma questão de conscientização, de você mostrar vantagens. Que vantagens eu tenho pra me tornar sócio da cooperativa. Então é isso que a gente está discutindo.

**E essas pessoas que são sócias são de onde, são assentados de qual assentamento, de vários?**

São de vários. Tem do 8 de junho, tem daqui, tem assentamento em Estrala, tem os da cidade. Por exemplo, eu sou sócio, o Edemar, o Pedro, todo o nosso grupo ali é sócio.

**Que não está no assentamento mas são ligados ao movimento. Então os sócios são todos ligados ao movimento?**

Exatamente. Isso. Não está diretamente vinculado a atividade agrícola, mas está dentro do movimento.

**E as pessoas que estão aqui trabalhando, quantos são cooperados?**

Nenhum. São todos contratados pelas leis trabalhistas.

**A gestão diária é tua, e quando você vai na segunda-feira lá pro COFIM, você leva as tuas demandas daqui, que na verdade você mesmo que verificou estas demandas. Antes de chegar no COFIM, você não tem nenhum outro que ajuda você a fazer essa gestão?**

Não. Os gerentes das atividades uma vez por mês eles apresentam os resultados do mês anterior. Nesse caso aqui é do mês de março, eu já estou com as informações prontas pra apresentar. Então, por exemplo, se você tem alguma demanda, precisa de uma decisão de um grupo mais amplo, aí você vai levar lá pra discuti. Por que nós temos uma certa autonomia até um determinado valor, passou dali... tipo um investimento de uma câmera fria, se eu for trocar as portas, isso já precisa ser aprovado pelo COFIM. Então os gerentes limitada. Até então, eu era o presidente da cooperativa até 21 de março agora que passou. A gente fez a troca da diretoria. Então fora o COFIM a gente de vez quando se reunia mas a nossa instância maior é o COFIM. É onde a gente toma todas as decisões, de todas as atividades.

**E a maioria dos sócios da cooperativa faz parte do COFIM?**

A maioria vai estar lá.

**Então você aqui é um contratado?**

Não. Eu sou um militante. Eu não sou registrado.

**É uma outra relação?**

É diferente; nós que temos uma militância dentro do movimento já temos uma política estabelecida.

**Falando de remuneração, esse tipo de coisa?**

Sim. Porque parte do teu trabalho, parte do princípio que é trabalho solidário.

**Porque nenhum dos sócios trabalha aqui diariamente. Existe algum motivo?**

Tem. Por causa das questões das leis trabalhistas. Porque se ela fosse uma cooperativa de consumo, aí os próprios trabalhadores seriam sócios. Mas como ela é uma cooperativa normal que se enquadra dentro das leis normais, nós corremos o risco de contratar um funcionário e por ele não ser registrado ele entrar com uma ação trabalhista.

**Existe a idéia de vocês transformarem numa cooperativa de consumo?**

Essa é a nossa meta. Nosso maior objetivo. Até 2014 nós temos que... nós temos um prazo pra isso.

**Na verdade ela é uma cooperativa ou ela é uma LTDA?**

Não. Não é LTDA. A nossa meta, o nosso principal objetivo pra 2014 é transformar... porque a nossa intenção é expandir as atividades de supermercado. A gente já teve anteriormente outros supermercados. Teve no Rio Bonito, no Canta Galo, e a gente acabou ficando só com esse. Porque naquele período que as cooperativas entraram numa crise, pra nós a gente apelidou de período especial, todas tiveram problema, a de crédito, a de comercialização, a de habitação. Mas agora a gente pretende expandir de novo, abrir mais dois ou três supermercados. Até 2014 também.

**Vocês pretendem expandir. Mas como que vocês pretendem fazer até pra buscar mais sócios, cooperados. Como retoma isso?**

Isso é um trabalho árduo. Porque o trabalho de base, porque principalmente tem que conscientizar a base, e aí que entra a questão do nosso grupo, do grupo de cooperação. É trabalhar dentro dos assentamentos, do pequenos agricultores, trabalhar a consciência e

mostrar qual é a intenção e qual são os benefícios que ele vão estar tendo acesso com a criação das cooperativas. Então por isso que é a longo prazo, até 2014. Aí esse grupo está trabalhando, esse a Eliane faz parte. O TGC que é o tecnólogo em gestão cooperativa tirou como meta criar esse grupo e ampliar as cooperativas. Porque na verdade a parceria é baseado no cooperativismo. E hoje nós temos só a CRENOR que é cooperativa de crédito e COPROTERRA que hoje, e COPROTERRA. É muito pequeno o leque de cooperativas. Então tem que ampliar. A idéia é criar cooperativa de leite, de consumo, as cooperativas de produção agropecuária que é pra usar dentro dos assentamentos. Então essas coisas estão muito ainda na discussão. Ainda não foi pra base.

**Essa discussão está sendo feita primeiro com vocês?**  
Com o COFIM.

**Pra vocês abrirem... Junto com isso o grupo da Eliane vai fazendo esse trabalho de conscientização até isso se concretizar. vamos dizer assim... E esses objetivos de ampliar é uma iniciativa daqui do movimento, ou foi justamente a parceria que trouxe isso?**

Não. Na verdade, eu não sei se é sonho ou uma utopia, mas nós do movimento sempre tivemos esse objetivo. Tanto é que em 1993 nós fundamos a primeira cooperativa do movimento na região, que foi a COAGRE. Eu no dia da fundação estava lá assinando os recibos de integralização das cotas partes. Isso já se passaram desde 1993, está com quase 20 anos, que a gente começou com essa idéia e evolui bastante, mas aí naquele período deu aqueles problemas e agora a gente está com essa parceria, que também eles tem o mesmo objetivo de ampliar o número de cooperativas. Então as idéias se casaram, e a principio nós vamos fazer acontecer. Vai demorar, claro. Mas, por exemplo, a gente discutiu MONDRAGOM não sei quantos anos até chegar essa realidade. Foi muitos anos de discussão. Até que tornaram realidade. Então nós temos essa esperança de fazer isso da certo.

**E pra vocês quais são os elementos que motivam pra poder conscientizar o assentado de benefícios da cooperativa?**

O que nós mais discutimos, e por isso que eu digo que é uma utopia ainda, não sei nem se é um sonho, é melhorar a qualidade de vida do associado. Porque hoje se você pegar os assentamentos tem famílias que estão bem, ma agora tem outras que estão desassistidas, que estão numa situação crítica. O nosso objetivo é melhoria de vida desses associados. A gente quer que o resultado das cooperativas é investir na questão social. Esses é o nosso maior objetivo. Porque o MST não tem objetivos maiores a não ser a luta, que é constante, mas é a luta pelas pessoas que compõe esse movimento. É que essas pessoas realmente tenham cidadania, porque hoje as pessoas que vêm para o movimento são aquelas pessoas que foram excluídas da sociedade. Claro que no meio tem os aproveitadores que entram com intenção diferenciada dos demais. Mas o nosso objetivo é isso: é melhoria de vida das pessoas. Essa é a chave principal de tudo isso. O nosso principio é esse. Inclusive está nos princípios do MST.

**A partir do momento que MONDRAGOM veio, que trouxe pra vocês a importância da questão econômica, na tua visão houve um deslocamento do eixo em relação a questão política e o econômico passa a ser um fator importante, como que você vê isso?**

A principio pra nós a questão política pra nós do MST está no nível mais elevado que as questões econômicas. A direção regional do MST que as pessoas que compõe é o Edeimar, o Laureci... a gente tem essa hierarquia. Tem a questão política e aí mais abaixo a questão econômica. Claro que a luta política depende do nosso econômico, porque o que gera renda pra desenvolver a luta política é as atividades econômicas das cooperativas.



**Então você acha que houve uma complementação, posso entender assim?**

Sim

**Isso antes pra vocês não era percebido ou não se conseguia ter um controle melhor econômico, antes de mondragom?**

A gente já tentava de todas as formas ser eficiente no que fazíamos, mas os elementos que nos faltava de gestão eram vários, eram muitos elementos que nos faltavam pra poder fazer uma gestão consolidada. A partir do que eles vieram esses elementos que nos faltavam foram sendo complementados e hoje a gente tem uma gestão diferenciada.

**Então no projeto anterior vocês já pensava que era importante o desenvolvimento econômico pra sustentar o político. Então, MONDRAGOM podemos dizer que ela veio com as ferramentas?**

Sim. Isso.

**Esse planejamento, as pessoas que fazem parte desta cooperativa, eu posso colocar que vocês que já estão mais num nível de talvez técnico melhor e mais ampliado que os demais. Então a questão do planejamento é clara pra todo mundo? Você falou que são 42 associados, isso está claro pra todos?**

Isso está claro pro grupo que hoje está diariamente nas atividades. Claro que a gente leva essas informações. Inclusive, os associados, os assentados da região já estão vendo com outro olhar. A credibilidade que as cooperativas tinham ela caiu, foi perdido. E hoje nós estamos recuperando. Tanto que é vários clientes que saíram do mercado pelo fato do período de dificuldade, as pessoas que estavam administrando eram de fora, não tinham nada a ver, já tem outra concepção de luta, então a partir do momento que eu assumi as atividades e que outros companheiros do grupo assumiram essas responsabilidades, essa credibilidade está se restaurando, a gente conseguindo de volta essas pessoas. Então, do ponto de vista econômico recuperar essa clientela é muito importante. E social também. Porque as pessoas que já estavam dentro saíram. Então junta as duas coisas.

**O militante do movimento ele tem algum benefício com esse empreendimento, ou não? Ele compra mais barato do que eu, por exemplo?**

Essa política que a gente vai acabar discutindo. Por exemplo, pra quem é sócio, qual é a vantagem: na compra a vista 3% de desconto, na compra a prazo 1,5% de desconto. Nós como militante automaticamente somos sócios. A gente está tentando implementar essa política. Mas com a consolidação da cooperativa do consumo.

**Então num outro momento?**

Num outro momento, hoje não. Hoje eu me enquadro como cliente normal. Não tenho nenhuma regalia por isso. Mas que está na discussão, está na pauta. É os benefícios que o associado...

**Você vê essa parte como uma decisão política?**

Não é uma questão gerencial.

**É mais uma questão de projeto político do que uma questão econômica, ou de gestão mesmo?**

Hoje, por exemplo, pra quem compra avista pra que tenha um atrativo a gente estabeleceu até 200 reais 1,5%, acima disso 3% de desconto, mas na venda avista, o que é raro. Hoje nós

trabalhamos muito com venda a prazo, que é o forte aqui no interior. O pessoal chega e compra no crédito, paga no mês anterior e faz outra pro próximo.

**Isso é uma característica econômica da região?**

Sim, da região.

**São produtores que não tem dinheiro todo dia?**

Exatamente. Eles têm a renda deles por basicamente produção de leite, uma vez por mês. Então é naquele dia ali. Então é da região. É típico da região. Você vai em Laranjeiras no Supermercado e já vê que é diferente. A maior parte prefere comprar avista, mas nós aqui de Nova Laranjeiras por ser uma população que é a maior parte está na atividade agrícola, que é mais ou menos 80% que está lá no interior.

**A relação é diferente?**

É diferente.

**E na gestão, na compra, vocês compram como qualquer outro supermercado, ou vocês compram específicos de outras cooperativas, ou isso não é prioridade? Não tem uma coisa assim de vender o leite só da Terra Viva, que é a cooperativa ligada a vocês?**

Não. Tanto é que a gente sempre vendeu o leite Terra Viva, o creme de leite, o leite condensado, e que eles passaram a representação pra uma outra empresa que nem temos na realidade nenhum produto Terra Viva aqui, o que é uma contradição. Se observa, nós temos uma parceria de Laticínio, e não temos nenhum produto nosso no mercado. Não por falta de tentativa nossa, a gente tentou. Tanto é que em determinados períodos a gente teve, mas depois ficou difícil. Então essa relação que a gente não consegue manter ela. Mas seria importantíssimo a gente trabalhar com produtos de outras cooperativas. Hoje até trabalho com produtos da COOPAGRE, que é uma cooperativa do MST que está lá no Paraná. Nós temos uma outra que se chama CERNE, que é uma cooperativa que tem conserva do pepino, pickles, Ketchup... esses molhos aí. Mas intenção é essa. Se tivesse as cooperativas assim pra renegociar, porque inclusive o ato cooperativa baixa a carga tributária. Por isso a nossa intenção de transformar em cooperativa de consumo. Porque os clientes, todos eles sendo sócios, nós estamos fazendo ato cooperativo, aí vai se isentar aqueles quatro impostos federais que somados dá 6%. Então a gente diminuiria a carga tributária, e isso se reverteria no valor dos produtos. E também você fica mais competitivo no mercado. É essa nossa intenção. Se a gente conseguisse diminuir do 6%, 3% dos impostos, na margem do produto você baixaria.

**E aí teria esse espaço pra negociação?**

Ia refletir no preço do produto e o cliente ficaria mais contente.

**Então a relação de compra e venda vocês comercializam exatamente como o sistema de capital, como qualquer empresa normal? E mesmo a relação de trabalho é a mesma coisa?**

E a relação é a mesma coisa.

**Como que está este projeto de transição para uma cooperativa de consumo, ele está muito no início, vocês estão discutindo, vocês não tem nenhuma idéia de como vai ser?**

A gente já fez várias pesquisas. Por exemplo, tinha uma companheira BASCA, ela veio especificamente pra tirar do mercado. Claro que não conseguiu fazer isso porque a demanda era muito grande em outras... ela é advogada, então as questões jurídicas ela atendeu bastante também. Mas nem se pensou ainda na transição. Está só discutindo como fazer, buscando

elementos pra discussão. A idéia é amadurecer isso, pra ver como que a gente desenvolve esse assunto. É muito delicado até pelo fato... se você pegar hoje as cooperativas de consumo estão mais centralizadas no ABC, lá em São Paulo, que tem várias iniciativas. Porto alegre tem algumas iniciativas. Então ela não é muito comum no Brasil. Então é uma coisa que você tem que buscar elementos pra discussão. Mas nós vamos, nós vamos... nós gostamos de desafio....

**Em qual momento que você caracteriza o processo de aprendizagem com a parceria de Mondragom? Assim: é um momento formal, quais os elementos que vocês aprenderam com eles? Ou só na convivência isso já traz uma...**

Só na convivência não seria fácil. Teria que ter coisas palpáveis, exemplos de plano de gestão. A gente fez tudo na prática, são vários exercícios. A ??MaitameWW é minha companheira que me acompanhou muito. A gente aprendeu muita coisa junto com ela, praticando. E as outras atividades da mesma forma. O Marco hoje está mais específico pra acompanhar leite. O Lucio, esse rapaz que chegou semana passada, ele está encarregado de acompanhar a CRENOR, porque ele trabalhou num banco. Ele é economista, no que ele vai nos ajudar bastante é na CRENOR, que é uma cooperativa de crédito. E o Marco como ele é Engenheiro ele está mais ligado na questão do tratamento das águas, ajudando especificamente no leite. Claro que, por exemplo, se precisar uma formação bem diferenciada da nossa, não tem problema.

**Hoje você está sozinho aqui?**

A Avaliação da ??MaitameW é que quando ela veio pra cá, ela específico pro mercado. Ela falou “o que eu vou fazer lá?” não tinha o que fazer na realidade. Mas ela veio revisou tudo. Então a gente pegou a questão de marketing, vamos fazer campanhas, fazer ofertas, propagandas... então a gente trabalhou com ela mais nesse sentido. Daí naquele período da copa a gente entrou com a campanha do leve três, pague dois.

**Mais pra dinamizar mesmo?**

Sim. Isso. Porque na questão da gestão em si não precisava.

**Vocês já tinham assimilado o projeto, o planejamento...**

Isso.

**Hoje vocês já não têm o apoio tão direto. Você acaba indo lá no COFIM, que é todo mundo daqui do movimento, mas nessa área vocês já estão sozinhos.**

Sim. Sem dificuldades nenhuma. Se tiver questionamentos a gente já sabe o que explicar, nós já estamos quase ninja. (risos)

**Você consegue fazer uma avaliação desse período que você está sozinho aqui, sem nenhum técnico tão direto acompanhando você, se você está mantendo o desenvolvimento do empreendimento, você já fez essa avaliação?**

Eu particularmente não. Mas o grupo já fez e a avaliação foi ótima. O pessoal não é muito elogios, mas pela atividade do mercado eu tive vários elogios, pelo fato de estar tudo planejado, a variação é muito pequeninha. Está tudo como a gente planejou. O executado e o planejado estão muito próximos mesmo. Então claro que em alguns planejamentos de outras atividades a nossa variação é muito grande. Mas por questões instáveis. Leite é instável. Mercado não. Mercado é uma atividade que não tem muito... o que você tem de custo variável e fixo, você vai ter praticamente a mesma coisa todos os meses. Então, isso não altera muito.

**Até em termos de venda, isso altera pouco?**

Sim. O nosso volume de venda vem se mantendo na média. E o volume de compras também se mantém. Então não altera muito. A variação é muito pequena.

**É um empreendimento que está mais consolidado?**

Exatamente.

**Talvez até por característica dele e não por gestão?**

Sim. Característica da atividade.

**Os elementos que caracterizam de forma mais significativa o aprendizado com MONDRAGOM é justamente a questão econômica de controle?**

Sim. Esse é o principal objetivo da parceria.

**E também não houve muito distanciamento do que vocês pensavam do que eles trouxeram?**

No início teve. No início teve resistência. A assimilação nossa foi mais complicada, porque são coisas bem diferentes do que se está habituado. Então quando você vê uma planilha daquelas você fica louco, “o que eu vou fazer com isso” A primeira reação: “o que é isso, pra que serve isso?”. Mas aí no segundo semestre de 2008 nós já estávamos tranquilos. Todos gerentes já estavam se virando sozinho. Porque você só vai preencher essas informações quando você finalizou o mês. Quando fecha o mês. No meu caso o sistema aqui vai dar todas as informações. Da todas as informações de clientes. Aqui no meu resumo de caixa eu vou ter tudo... porque eu faço caixa diário, então eu vejo o total das entradas e as saídas. Então aquilo vai estar especificado em cada item do plano de contas, vai estar especificado aqui. Então pra mim preencher o plano de gestão é só puxar as informações.

**Eu vi que os caixas são todos interligados com a tua planilha. Então você consegue fazer o estoque e tudo. Isso veio com a vinda da MONDRAGOM ou vocês já tinham...?**

Não. Desde 93 a gente já informatizou. Quando abriu o mercado, já informatizamos. Claro que a gente foi evoluindo, fomos acompanhando a evolução dos programas.

**Esse modelo de vocês trabalharem por meio do COFIM, essas reuniões, essa questão do planejamento, vocês alteram muito da metodologia que mondragom trouxe?**

Não. Teve adaptação. Eles vieram com a idéia, e daí dentro da nossa realidade foi adaptado. A gente discutiu muito. Porque cada atividade é totalmente diferente da outra. Claro você vai ter alguns custos variáveis lá no leite que aqui não tem. Eu vou ter alguns aqui que lá não tem. Então foi adaptado com aquilo que realmente era a nossa demanda.

**Vocês tiraram algum controle que eles trouxeram. Vocês disseram “isso a gente não quer aqui”.**

No início foi o excesso de planilhas. Aí a gente unificou. A gente pensou: “não, vamos fazer uma planilha única, vamos unificar, por aquela questão que eu te mostre ali. Que daí ficou fixo-variável.. tudo na mesma planilha. Antes era cada planilha uma... e aí quando você vai jogando os dados.. você jogou os dados ali e encaixa no plano de gestão ele automaticamente já joga lá, porque elas estão interligadas. Elas estão vinculadas. já vai fazendo a distribuição dentro das outras.

**Então, nem tudo que eles trouxeram houve um compartilhamento nas idéias de como ia ser aplicado aqui pra vocês? O COFIM vocês já tinham? Funciona dessa forma ou era diferente?**

Sim. Já tinha. Mas não funcionava da mesma forma, as vezes nem tinha demandas, aí nós não fazíamos reuniões porque não tem assunto pra pauta. Mas agora não, toda a segunda.

**Existe... por exemplo: essa reunião não sou eu que vou apresentar, é o Claudio, você fala assim “ah, eu não vou”, você pode fazer isso, ou é um compromisso?**

É um compromisso. É como todo domingo pra quem é católico ir na missa. Alguns gerentes que não eram ligados ao movimento não iam. Claro que depois foi criado algumas sanções. Por exemplo, duas falhas consecutivas, vai ter uma penalidade, vai ter uma punição. Mas agora como todos somos militantes antigos, o pessoal sabe que é importante a questão do desenvolvimento das atividades. Então não tem problema nenhum.

**E essa questão que você falou: que antes eram pessoas contratadas, eram gestores que vocês iam no mercado de trabalho e contratavam pra cá, essa idéia de serem vocês, militantes, que iam ficar a frente dessas atividades veio com vocês ou mondragon que sugeriu esse modelo?**

Não. A idéia já era nossa. Porque, por exemplo, o perfil das pessoas não se enquadravam de acordo com a atividade. Aí a gente pensou “a partir dessa formação com mondragon, todos nós estamos preparados”. Então cada um de nós vai assumir uma atividade dentro da organização. Vamos eliminar as pessoas de fora. Nós tivemos muitos problemas com pessoas de fora. A confiança que se tem nos gerentes é muito grande. Os diretores vem lá de vez em quando. Então os gerentes mais espertos se sentiam no direito de desviar algum recurso. E isso não era bom pra cooperativa. Tanto é que hoje se eu pegar todas as atividades são militantes que estão.. a gente fez bastante formação de acordo com o perfil de cada um. Porque não adianta também dizer pra alguém ir pro leite se a pessoa não tem o perfil pra atividade. Então ao invés de evoluir, nós vamos atrapalhar o processo.

**Então, o que faltava na verdade era uma questão técnica. Mas a idéia vocês já tinham?**

Sim. Eu fiz o curso técnico. O Samir fez. O Claudio fez. Eu fiz um curso de três anos que é técnico em administração cooperativa, nível médio, lá no Rio Grande do Sul. Então conhecimento básico eu já tinha. E aí consolidou com essa formação desse nível de gestão.

**E esse curso de lá era ministrado por quem? Tinha algum convenio com alguma universidade local?**

Não. Na época não. Os mantenedores eram a confederação das cooperativas da reforma agrária, o instituto ITERRA que era lá do Rio Grande do Sul que foi criado e a direção era do MST. Pra ser reconhecido pelo MEC, tinha que ter... E foi criado o instituto ITERRA mas por iniciativa do movimento Sem-Terra. E aí a FUNDEP de Três Passos também estava.. Claro, agora já deve ter a universidade federal do rio grande do sul, até porque faz muitos anos. Eu fiz aquele curso em 93. São quase vinte anos. Então hoje já evoluiu bastante.

**E quem eram os professores que estavam trabalhando lá?**

A maioria era da UFRGS.

**Eles não estavam ligados ao movimento?**

Nós tínhamos o valor previsto para as horas dos professores e eles eram pagos.

**Era mão-de-obra contratada pra dar aula mesmo?**

Sim. E era auto-gestão. Nós tivemos que criar uma cooperativa e nós mesmo gestionar os recursos, os setores de produção. Nós tínhamos o tempo escola e o tempo que nós íamos para os setores produzir. Tinha panificadora, tinha horta, tinha a indústria que nós produzíamos salame e queijo, essas coisas...

**Se for fazer uma comparação entre o que com MONDRAGOM veio agora com o que vocês tiveram lá, o que vocês vêem diferente, e porque que daquela época pra cá isso não se profissionalizou economicamente assim?**

Eu acho que os cursos do MST estão bem diferentes. Eles estão mais concentrados na questão pedagógica. Nós éramos auto-sustentado. Era nos dado um recurso e esse recurso nós tínhamos que administrar, fazer os setores de produção produzirem pra gerar renda, pra complementar aquilo que faltava. Hoje essa metodologia não tem mais. já ficou um pouco diferente. Digamos que ficou um pouco mais leve. Mas concentrado mesmo na questão didática. Eu acho que na época tinha que ser assim. Porque o recurso era muito escasso. Então nós teríamos que fazer eles multiplicarem e aí os setores de produção que tinha na escola eram passados em comodatos pra gente e nós fazíamos produzir. E o resultado dessa produção era pra poder pagar os professores, a nossa alimentação, as passagens dos nossos professores que vinham. Então daquela época pra hoje a metodologia mudou bastante. Não sei se vai voltar como era...

**O momento era outro, ou curso que MONDRAGOM vem, essa parte que eles fizeram com vocês nesse trabalho de conhecimento, de planejamento que é diferente? ou hoje vocês estão mais maduros em relação a importância do planejamento, dessas ferramentas, de todos esses controles? Eles têm uma metodologia diferente ou vocês que estão diferentes daquela época pra cá?**

É nós. (risos) Nossa concepção mudou dessas ferramentas de gestão pelo fato que você mencionou. Porque não tem nem comparação o que nós éramos há três anos atrás, as atividades todas falidas, não tínhamos recursos nem pra se deslocar. E hoje a gente já tem até dinheiro aplicado. Das atividades já estão sobrando. Então nisso houve uma mudança muito grande nesse período. E como eles querem essa parceria até 2020 eu acho que é o projeto, então a gente tem muito que evoluir ainda. E vamos.

## Entrevista – Membro de MCC

**...como vocês estão vendo essa questão da aprendizagem. O resultado já do trabalho da permanência...**

Primeiro é a gestão coletiva?

**Isso, o primeiro ponto é a gestão coletiva do projeto.**

**Depois o procedimento de manutenção ou mudança pra que os empreendimentos chegassem a essa forma, essa configuração. A relação dessa gestão coletiva até com o sistema de capital, como que isso se processa. O desenvolvimento da prática desta gestão, então como que isso é efetivado. A parceria de vocês com o movimento dos sem terra aqui no Brasil, com o MST e a questão da aprendizagem. Que se estabelece e está se estabelecendo com a permanência de vocês aqui. Então são esses pontos que a gente gostaria de abordar na nossa conversa. Não sei se vocês têm alguma coisa, nós fizemos os temas por uma ordem de raciocínio então não sei se você quer começar por algum outro tema..**

Não, igual mas gostaria de saber um pouco sobre o trabalho de vocês, qual é a ideia que vocês estão trabalhando para que eu possa dar resposta a vocês.

**Nós temos algumas linhas de trabalho. Nós temos um projeto central com o CNPq que é um órgão de fomento de iniciação científica aqui no Brasil. Então esse trabalho tem como objetivo principal justamente essa parceria de gestão coletiva. Como que uma gestão coletiva que está consolidada como a de vocês estabelece uma relação com um movimento social aqui do Brasil. Como que é essa relação de vocês com o Brasil, como que isso se estabelece, qual é o resultado disso, então ele tá focado nessa...**

Quando fala de gestão coletiva, a que você se refere?

**A gestão coletiva é justamente o processo de cooperativas.**

**Isso, exatamente com Mongradon. Essa gestão coletiva que, pra vocês, pelo menos do nosso ponto de vista, isso já tá consolidado. E pra nós aqui, principalmente para o movimento do MST ele ainda é um pouco... existem algumas características diferentes. É essa relação que a gente gostaria de entender. Nós temos algum subprojetos, que são as dissertações da Camille e da Geiseane que ontem ela esteve conversando com o Igon e minha tese de doutorado. A minha tese de doutorado, meu aspecto principal é o processo de aprendizagem. Meu estudo vai tá envolvido com isso. Então como se dá o processo de aprendizagem se dá e como que isso fica aqui no Brasil depois. Se há uma reconfiguração disso ou não. Então como que grupo que tá recebendo essa cooperação de vocês, como que ele se estabelece. Daí a Camille fala um pouco da dela: - Na verdade eu ainda estou me aproximando do meu objeto de estudo. Eu gostaria de pesquisar as relações de trabalho dentro do MST nessa relação com mondragon. Essa é a minha primeira aproximação pra eu ver quais são as possibilidade de problema que eu vou ter.**

**Já a Ane, que é a outra dissertação, vai trabalhar a gestão económico-financeira do MST. São esses os dados que a gente vai tentar ver aqui hoje.**

**Então Zé Luiz a gente gostaria que vocês falassem sobre o que você entende, o que Mondragon entende com essa gestão coletiva, esse processo cooperativo, como que pra vocês isso é.**

Quando você falava de essas coisas estarem consolidadas, para nós a consolidação não chega nunca. É preciso construir continuamente. Mondragon é um movimento, não um movimento.. é um grupo de pessoas que querem trabalhar. Então esse grupo de pessoas é um processo construtivo, não é um processo estático, vai caminhando igual que quando. Então a gente não está consolidado, estamos evoluindo com muita força em algumas coisas e menos força em outras. E acho que ao longo dos anos os debates foram as dificuldades que tinha para manter uma dinâmica social, coletiva, de discussão, de tomada de decisões com a dinâmica de crescimento da empresa, económico que tinha, ou seja, tinham estratégias que eram muito mais económico-financeiras, de mercado que eram condições, que faziam com que no social fossem muito mais difíceis. Por exemplo, as empresas tinham que crescer para poder competir com outros mercados. Há empresas que seguramente nos últimos dez anos duplicou a planta. Passaram de 20 mil para 45 mil pessoas. O que estamos falando é de seu crescimento em 10 anos que vai com muita velocidade. O que ocorre é que os processos cooperativos de distribuição social é muito difícil desenvolve-los com intensidade e crescimentos. Porque você não tem capacidade de transmitir a gente nova que entra a experiência, então o projeto começa a perder força nesta parte mais social, muitas vezes. Por isso ocorreu, nos últimos 15 anos, que foi quando o MCC trabalhou muito as estratégias de crescimento de internacionalização começaram a surgir muita discussão social em algumas cooperativas porque se perdeu muito a identidade. Tinha cooperativas que tinham uma planta produtiva no país basco e cinco fora: China, muitos países. Então perdiam parte dessa identidade. Então um sócio, um trabalhador era praticamente um para um. Com base 20% das horas de trabalho. O que ocorreu com as internacionalizações, com o crescimento.

Os sócios começaram a se converter nos capitalistas da companhia. E isso aconteceu com outras companhias que tinham plantas na China, na Índia, na América do sul. Porque tinham 12 mil trabalhadores, que eram os sócios no país Basco e tinha 2 mil fora. Nos últimos anos teve uma discussão muito forte em Mondragon de forma continua esse contato. Então houve uma pressão muito forte, um compromisso de voltar tentar voltar um pouco a essa formação cooperativa de Mondragon. Essa dinâmica é grupo de cooperativa, algumas partes se desenvolvem muito mais. Na parte da universidade em Mondragon existia um grupo de pessoas que estava nessa parte da discussão mais conceitual. Para onde vão as cooperativas. Gente que estuda doutores, que estão na universidade fazendo estudos nessa parte. Aí se via oportunidade de se trabalhar com a transformação do mundo, para viver experiências e, a partir dessas experiências.

**Assim, é como que vocês vêem, quais são os fundamentos dessa gestão coletiva? Pró MCC, como isso é visto? Quais os elementos que dizem “somos uma gestão coletiva”?**

Acho que temos que falar sobre os princípios cooperativos. Quando se insere tem uma participação no capital, quando começa a atividade, você tem uma gestão democrática nas tomadas de decisão. Você se disciplina, vai se educando no cooperativismo, como tem que



trabalhar e logo está essa parte mais sentimento e sentindo de responsabilidade social, que não é fazer sozinhos dentro de empresas, mas sim com outras empresas em intercooperação. Trabalhar na intercooperação. As decisões coletivas são independentes de outras instituições que fiquem.

Acho que para mim é muito mais tranquilo pensar a partir daí. Quais são os princípios da cooperação. Lá existe um projeto de pessoas. Você se insere, e ao se inserir é uma decisão pessoal e coletiva. E você se insere.

Desde o momento que se insere há uma decisão coletiva também. Depois há distribuição de capital um a um, as decisões democráticas.

Para mim Mondragon parte de uma necessidade que é comum para toda as cooperativas foi um movimento social que criou diversas cooperativas, foi um padre que viu que faltava trabalho no país basco e começou.

Mondragon é o cérebro de todas as cooperativas. A necessidade é a mesma: de trabalho. Tendo a base, que você coloca em cima da mesa a mesma necessidade que é trabalho, para fazer uma cooperativa é muito mais fácil. Nós temos que trabalhar, procurar trabalho nas melhores condições e cada vez melhor. Então com esse fundamento foram crescendo, é muito melhor planejar uma estratégia comum as cooperativas. Eles fazem, eles crescem. Temos que crescer para não morrer. Então as cooperativas vão e crescem. Os fundamentos da estrutura cooperativa é essa: que todas as cooperativas o trabalho, o conhecimento estratégica comum, de participação total. Depois outras coisas que são muito importantes, não sabem como falar, são as cooperativas que cresceram muito em contraste com as que não cresceram tanto. O que mondragon faz: coloca todos os lucros em um fundo e quem ganha muito, ganha menos. Para que aquele que ganha pouco, ganha um pouquinho mais. É um princípio de solidariedade. Um dos princípios que mondragon tem como primordial. O princípio de solidariedade é em toda a cadeia.

Nós temos um banco e todas as cooperativas trabalham com esse banco.

Os princípios mais importantes estrategicamente é a solidariedade, a participação, ter conhecimento. Eles colocam todas as necessidades numa mesa de todas as cooperativas, partindo de uma necessidade que é comum. Isso é muito mais fácil: se todos nós queremos ter trabalho, trabalhar melhor e em melhores condições. Mais ou menos.

**Existe assim, o você falou alguma coisa de resgatar a questão política. Existe uma diferença do projeto político para o projeto financeiro? Eles são deslocados ou o financeiro acompanha o político? Dentro dessa questão da solidariedade, de melhores condições de trabalho....**

Não é que estão deslocados, que você tem que enterrar. O que ocorre é que algumas coisas são mais fortes do que conquistar uma meta. Então se prioriza algumas coisas para não se fazer tanto esforço em outras coisas. Por que? Porque se tem que atingir em algum momento coisas concretas.

**Esse projeto de internacionalização de vocês, ele ocorre da mesma forma? Como que ocorre isso? Como que vocês se internacionalizam? Vou colocar um exemplo: o grupo de vocês se instala no país? Ou é feita sempre uma parceria com esse outro país?**

O que ocorre é que para haver a cooperação que se falava se geram sinergias entre diferentes cooperativas. Nesse momento se organizaram, imaginem um conjunto de empresas que se juntou para. Começaram-se a agrupar em pequenos grupos que trabalham a parte comercial, mas conjuntamente, essas são linhas de cooperação, tem a ver com o mercado das

cooperativas, a produção. Isso começou a se fazer assim há muitos anos. Então, as estratégias se vão gerando entre um conjunto de cooperativas que tem um mercado de atuação conjunto. Falava-se dos grupos setoriais de Mondragón.

**E no caso de você, bem específico, a quanto tempo você está em Mondragon, nesse projeto coletivo, e o que fez com que vocês buscassem estar junto à mondragon?**

Acho que era o trabalho. Os estudos, você começa procurar. Quando comecei meus estudos as coisas estavam complicadas no país Basco. Passei acho que seis meses procurando trabalho e não tinha trabalho. Fiz uma entrevista numa cooperativa. E comecei a trabalhar numa cooperativa de mercados. Eu era engenheiro industrial, mas se inseri lá. Comecei a trabalhar e logo a mesma experiência você vai assimilando, vai te educando. Nessa mesma experiência chega um dia que eles falam pra você: quer ser sócio da empresa? E você tem vontade disso. Você se insere num projeto coletivo por trabalho. Porque quer um trabalho melhor, melhores condições, bem distribuído nos resultados e tudo isso.

**E você era do país basco já? Ou eram de outra região da Espanha?**

Sim.

**Como posso dizer, tem pessoas que são da Espanha que estão com vocês ou não?**

Sim.

**Tem também independente de estarem no país basco isso não é um impedimento....**

Não. Não tem nenhuma limitação. A limitação está onde ficam as lojas. Se a loja está fora da Espanha, fora do país Basco. Mas você pode ser da Sibéria, subir e estar trabalhando. A prioridade é onde que você fica, mas não é você.

**Outro ponto é a questão da relação de Mondragón com o sistema de capital. Vocês falam que é uma cooperativa de mercado, não só de trabalho. Como que é feita essa.... Podemos dizer, vocês tem os princípios de trabalho, trabalho coletivo, de solidariedade.. como fica essa relação quando vocês tem que entrar no mercado de capital, negociar com o sistema de capital.? Muda alguma coisa?**

Imagino que no começo era mais fácil porque a base do capital era, sobretudo dos sócios. Essa relação era muito mais tranquila. E as empresas eram pequenas, a comparativa externa não era. Era mais tranquilo. Quando se geram essas estratégias de crescimento muito forte, o que ocorre é que você começa precisar também de mais capital. Então se buscaram muitas formulas para trazer capitais de fora,

Como uns fundos que você insere dinheiro, tem interesse, é muito bom... Se gera fórmulas financeiras para operar capital externo sem perder controle das decisões dos sócios de trabalho. Outra coisa nas relações de capital, não só nessa relação mas é que você vai crescendo, crescendo esse crescimento faz com que com outra gente que também luta nessa

competição de capital, mercado. E aí o que ocorre é que cada vez mais você gera tensões sobre princípios que falávamos. Por que? Porque alguém da competência, tem que procurar 1, 2, 3, 4 da Espanha em distribuição e isso coisas que estão decisórias em muitas ocupações ocorre isso. Você quando luta nessas competições chega mais tensões sobre os sistemas de solidariedade, gera um efeito claro. O sistema de solidariedade tenta reagir para evitar isso gera também tensões internas entre a gente. São essas coisas é que geram problemas. A parte do capital, acho que a partir de uma limitação se buscam formulas de superar.

Eu acho que uma coisa muito importante para se falar é que a legislação cooperativa do país basco agora mesmo é uma das mais futuristas. A legislação foi mudando enquanto as cooperativas também foram mudando. Então você tem uma legislação específica. As cooperativas não dependem da Espanha, mas da legislação do país basco. Isso é importante, senão teríamos que agir como a Espanha e seria uma loucura. O que acontece sempre se faz isso, nós precisamos crescer. O que é que precisamos? Precisamos competir entre as cooperativas, mas também com multinacionais. As empresas que competem com o Carrefour, a (?) compete com a (?), (?) e (?). Como você faz, você tem um problema de capital. Porque é o capital dos sócios que colocaram dinheiro lá. Então como você faz? Depois de falar com todo o povo. Posso falar que tem duas coisas para se falar de capital: uma é que se fizeram umas participações especiais que é como se você vende dívida. Você tem uma preferência para comprar essa dívida. Você compra a dívida, você investe dinheiro e tem um lucro no final do ano. Um lucro muito bom que nunca vai ser abaixo de 4,5%. Isso fez tanto (?) quanto (?). Foi muito bom, muito dinheiro. E a outra forma não é tanto pra uma cooperativa já estabelecida, mas sim outro problema que mondragon encontrou que as cooperativas que se estão criando dentro de um processo mais tecnológico. Essas cooperativas precisam de muito dinheiro. Não é só trabalho. Mas pra investir na tecnologia. Eles colocaram aquela figura de sócio colaborador. Era uma oportunidade de uma cooperativa, porque tem que ser cooperativa, investir em outra cooperativa só com dinheiro. Não tem direito políticos. É mais ou menos isso: se dá a possibilidade de que uma cooperativa entre no capital de outra só com capital, com uma participação política limitada. Logo tem uma coisa que muitas cooperativas, não sou muito a favor disso, mas se dá a possibilidade de qualquer empresa que não seja cooperativa entre no capital de uma cooperativa. Seriam só acionistas. Você teria uma parte de capital cooperativo e outra parte de capital que não é cooperativo. Essa é uma estratégia que o pessoal utiliza. A parte cooperativa seria só aquela parte dos associados. Você teria uma parte de capital não cooperativa. O importante de tudo isso é que a legislação permite porque mondragon permite, uma coisa muito importante é o lobby político que as autoridades políticas para que possa crescer. Fazem uma forma cooperativa espírito cooperativo e se tenta tocar o sistema de capitais, ainda que complicado. Não é tão fácil como qualquer empresa que vai no banco ou faz ampliação de capital não se pode fazer, é muito mais complicado, fazer uma legislação nova.

Eu acho que nas cooperativas isso foi importante de fazer coisas que a legislação não permitia elas sempre levam iniciativas maiores. Que tinha que resolver a situação, apostando em mudanças. Não estavam paralisadas esperando que as coisas mudassem. Essa atitude de ver a legislação como um fato, mas não barreira. Algo que se pode mudar também. Acho que isso é uma coisa boa.

**O que vocês destacam como significativo do MST aqui? O que o MST tem de importante, de significativo? Qual é o olhar de vocês.. em que momento vocês vêem que eles tem um movimento interessante?**

Acho que é um movimento de referência social pelo mundo. Desde aí, quando mondragon ampliou as diferentes realidades e experienciais, acho se fixaram no MST por sua experiência de mobilização que tem. É um dos maiores movimentos do mundo. Essa capacidade de mobilizar milhares de pessoas acho foi uma das coisas que fez com que mondragon se fixasse no MST. Porque nossos processos não geram as mobilizações que o MST faz. Acho que por aí tem essa parte. Depois também acho fixariam nesse contato, não posso falar exatamente como foi, outras pessoas podem falar melhor. Pedro por exemplo pode falar mais do que ele conhece da parte do país basco. Acho que também uma das coisas é a intensidade. Viam-se momentos movimentos que em um contato inicial ficam um pouco parados. Ficamos olhando, pensando na intensidade imensa da experiência da gente do MST. Tudo isso que se desenvolve. Como falar.... É uma surpresa. Uma surpresa com sensação boa de falar “que bom isso”. E como a gente poderia ter uma vivência em alguns momentos como tem o MST. São momentos de muita intensidade. Então acredito que se olhava como chegar a esses momentos de intensidade que são momentos que geram vinculação com a gente. A vinculação se gera por muitas coisas, por um projeto, mas se dá em momentos coletivos. Como se fora uma ação coletiva que você se vincula com a ideia que se está trabalhando lá. São essas duas coisas não só a capacidade de mobilização que acho que há 10 anos atrás era muito mais do que agora. Há 10 anos nós conhecíamos o movimento de lá. E a outra é que em alguns momentos se via uma intensidade muito forte de experiência e de vinculação por essa experiência. Então acho que a gente ficou nessas duas coisas. Seria muito bom conseguir momentos coletivos dessa intensidade. Mas as pessoas que iniciaram o projeto poderiam falar muito mais sobre isso.

**Vocês visualizam, talvez seja uma leitura da gente aqui, mas que o fato de que, a partir do momento que você começa a ter uma relação maior com o mercado de crescimento e desenvolvimento, você perde mobilização? Ou não, é uma leitura equivocada?**

Sim, em parte. Se você não faz bem muitas coisas, perde intensidade, perde força. Você tem que pensar, não sei como dizer, acho que em um coletivo de mil pessoas se tem uma cultura, uma forma de fazer, uma identidade. Se insere 500 em pouco tempo, dentro de 2 anos, o coletivo é diferente. Não é aquele, é outro. A cultura mudou. Porque uma organização não pode absorver 500 pessoas. Falamos de atitudes, de cultura, de formas de fazer. De procedimentos sim, a gente chega e em meses estão fazendo as coisas como se fazem numa empresa. Mas as vezes tem que se mudar porque a dimensão maior é. Fazer mudanças em procedimentos é tranquilo. O problema está em o jeito de fazer da empresa fique o mesmo quando duplica gente. Daí eu acho esse é um tema complexo. E se isso tem que ser feito com muita velocidade praticamente não terá capacidade de absorver isso. Então acho que é muito complicado. Mondragon não perderam isso. Quando você, em dez anos, incrementou o número de associados em 100, 200, 300%. Você passa de 500 associados a ter 5000 em 10 anos. Então o que acontece lá, tem mais pessoal, a cultura é diferente passa de ter um pessoal mais de trabalho, que estava formado dentro da cooperativa, com os membros dentro da cooperativa, com as formações feitas pela próprio movimento a ter um pessoal mais jovem que acabou de sair da faculdade, é totalmente diferente. São 4500 pensamento novos. Isso é o complicado. E quando falo de perder isso... não é perder, é que as cooperativas tem que fazer esforço de relacionar esses pensamentos diferentes. Esse é o esforço. Essa é a e tentar como fazer. Você tem um monte de pessoas que tem pensamentos diferentes, que tem interesses diferentes, mas que ainda fazem, nós fazemos as decisões que todo mundo entende... Mas poderia ser melhor. Acho que a estratégia de mondragon agora faz 3 anos que eles estão pensando em como fazer isso, maior conexão entre as pessoas. As assembleias gerais são cada

vez mais complicadas. 2500 pessoas imaginem. Faz dez anos eram 800 pessoas mais ou menos.

Por exemplo, minha experiência pessoal, tinha uma cooperativa com uma assembleia que juntava 5000. Se fazia e se juntava 5000. Ao todos tinham 7000 sócios e se juntavam 5000 pessoas na assembleia trabalho. Mas agora, se fazem cinco, seis.. chegou um momento em que não se tinham um local para se juntar toda a gente e também porque a próprias assembleias eram... você estava lá e escutava 5000 pessoas dando conta do ano, era uma loucura. Surgiram mudanças nos processos democráticos, de como se exerce a democracia. Mudam as dimensões. E isso faz com que você, se não tem muito controle se perdem algumas coisas. Vai mudando também culturalmente. Daí é complicado de lidar. Pode chegar momentos conjuntos não tão bons. Essa é uma posição que se instalou nos últimos 15 anos.

Mas o bom não é isso: essa perda de participação. O que o pessoal entende quase não podemos nem falar. Então essa falta de participação quem reclama é o próprio social. É o povo que fala: isso tem que mudar. Então você vai, fala com sua cooperativa, a cooperativa fala com o: não faça nada, estou perdendo o controle. Eles começam a fazer assim como provas. Vamos fazer reuniões que daqueles vão fazer reuniões com menos associados e ficam reuniões bem pequenas é muito lenta. É um processo que sim, não é o diretor geral que fala, como que eu vou fazer para. É o próprio social que fala: faça algo e quanto antes. É uma luta que agora mesmo muito boa.

Luta econômica na crise. Uma coisa que não sei se é engraçada.. engraçada não.. muito séria. Como ante as crises, os momentos difíceis a gente junta. Isso é algo que ocorre. Não tenho dúvidas que depois dessa crise econômica vai ser muito mais forte. Situação difícil que seja, Mas do ponto de vista social eu não tenho dúvidas que vai ser muito mais forte porque a gente vai se juntar para sair da situação. Porque no fundo, no fundo, no fundo a gente entra porque está junta, não é para ter trabalho. Para poder desenvolver as coisas, todos nós uma família. Então ai, agora sim vamos falar para conquistar um resultado a conversa muda completamente é como se a gente esperasse em um momento de crise. Tem um momento muito difícil, que o resultado de todas essas discussões que são muito duras e fortes é que a gente se junta. E mondragon vai sair muito mais forte da crise econômica.

**Vocês falaram antes que mondragon é o cérebro e que as cooperativas que compõe vão participando em uma certa medida. Existe uma linha contrária em que uma cooperativa decide alguma coisa e leva para mondragon? Esse processo acontece?**

Tem que pensar em mondragon como uma intercoopertativa, como um principio de intercooperação. É como se você replicasse uma cooperativa em um conjunto de cooperativas. Um sócio numa cooperativa, agora vai ser uma cooperativa dentro de mondragon. Eu livremente entro em mondragon. A cooperativa decide entrar, as cooperativas aceitam que eu entre em mondragon. As cooperativas sócias aceitam que esta pessoa. É uma similaridade bastante forte: nas cooperativas temos direitos democráticos em mondragon também. As decisões são tomadas nesse mesmo processo de solidariedade interna através da intercooperação se faz uma ação conjunta entre todos. Então se começa a fazer alguma redistribuição dos resultados completos, se começa a fazer esse tipo de ida às cooperativas seja com o capital entre diferentes cooperativas com resultados, com fundos... é um processo muito construtivo, mas sempre está baseado na livre adesão e nas decisões individuais: eu sempre posso, como sócio posso sair da cooperativa, e de mondragon. Isso é o que falávamos o mercado, tudo isso se gera discussões dentro da cooperativa que podem fazer com que ela, com o tempo, vejam que é. As normas, as regras do jogo em mondragon não são as que eles

querem. Eles querem outras. Eles inclusive tentaram jogar e botar essas propostas, mudar essas regras de mondragon. Esses são processos tranquilos. Duros, mas tranquilos. É um processo bastante parecido.

As decisões de uma cooperativa podem afetar mondragon. Como se sabe nós temos um lucro sobre o capital. Teve uma cooperativa que disse que não poderia dar sempre lucro. Que esse é um lucro sobre o capital. Essa é uma coisa que se levou a assembleia. Uma cooperativa que fale: eu não posso. Vocês me disseram que eu tenho que ter uma capital cada vez maior, que eu devo dar cada vez mais lucro. Não pode ser. A (?) fez uma reflexão e falou. A (?) disse: eu não vou dar lucro esse ano.

Faz uma reflexão e se faz uma normativa para todos. Porque essa reflexão que fez essa cooperativa era real e boa, porque nós estávamos naquela dinâmica de sempre dar lucro. Não. O princípio cooperativo diz: dou lucro se posso. Esse processo todo é afetado. Essa decisão é cooperativizar todo o grupo. O conceito é esse que cada um chegue ao coletivo de todas as cooperativas.

**Aqui no MST, especificamente em Laranjeiras, como o assentado toma conhecimento da reunião da COFIN e das outras reuniões de planejamento?**

Estamos numa fase muito inicial. Estamos na fase de trabalhar na organização da estrutura e não das bases. Processos concretos para dar um pouco de orientação. Trabalhamos no plano estratégico, a revisão anual e a definição do planejamento do ano. Está sendo muito tranquilo. Faz-se com as lideranças da região, mas que podem ser máximo... eu não chegam a umas 100 pessoas. Então, depois os assentados, muitas coisas não chegam diretamente. Pois mil pessoas em cooperativas.

Por enquanto está muito fraco isso. Porque nos concentramos nas estruturas, fazer fortes as estruturas que irão desenvolver isso, essa prática com os assentados. Até agora trabalhamos aí. Acho que o assentado desconhece muito que se está fazendo em muitos momentos. Está identificado como um problema muito forte o sistema de comunicação. A forma como estão distribuídos os assentados é muito ruim para comunicar. Nos assentamentos as famílias estão isoladas. Tem-se muita dificuldade para comunicar a gente. Trabalhar muito a comunicação. Que os assentados tenham informação do que se está fazendo através de rádio, tudo isso. E aí todos os anos serão definidas atividades em comunicação, que podem ser atividades de transmitir informações, ou atos públicos, festas. De forma que comecemos a ter uma estratégia de contato continua nas informações. Mas até esse momento, são momentos pontuais que se faz um ato publico em um assentamento onde os dirigentes falam também um pouco sobre a estratégia na região. Ai a gente que está ao dirigente que coisas se estão trabalhando com as empresas, como se está fazendo, são poucas informações.

**E mesmo da forma da distribuição dos resultados, o assentado ele recebe a parte dele e...**

Trabalha-se com as cooperativas como estavam definidas até agora. Na verdade não inserimos outras mudanças no trabalho com o cooperado. O trabalho é o mesmo. Ainda não estamos. Nos próximos anos todas as cooperativas tem que fazer.